



Tác động gián tiếp của quản trị nguồn nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội đến kết quả làm việc của người lao động thông qua cam kết tổ chức

NGUYỄN MINH CẢNH ^{a,*}, PHẠM THÁI BẢO ^b, ONG QUỐC CƯỜNG ^a, CHÂU THỊ LỆ DUYÊN ^a
NGUYỄN THỊ PHƯƠNG DUNG ^a, LÊ THỊ TÚ QUYÊN ^a

^a Trường Đại học Cần Thơ

^b Trường Đại học FPT

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 11/01/2023 Ngày nhận lại: 09/03/2023 Duyệt đăng: 10/03/2023 Mã phân loại JEL: M12; M14; M54. Từ khóa: Quản trị nguồn nhân lực; Trách nhiệm xã hội; Cam kết tổ chức; Kết quả làm việc; Mô hình cấu trúc tuyến tính	Nghiên cứu này phân tích tác động gián tiếp của quản trị nguồn nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội (SRHRM) đến kết quả làm việc của người lao động thông qua cam kết tổ chức. Mô hình nghiên cứu được xây dựng dựa trên hai lý thuyết: Bản sắc xã hội và sự phù hợp giữa con người - tổ chức. Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) được sử dụng để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu thông qua dữ liệu khảo sát 360 người lao động đang làm việc tại các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Kết quả phân tích cho thấy, SRHRM có tác động tích cực đến cả ba thành phần của cam kết tổ chức là: Cam kết tình cảm, cam kết chuẩn mực, và cam kết liên tục. Thêm vào đó, cam kết tình cảm và cam kết chuẩn mực có tác động tích cực đến kết quả làm việc của người lao động. Tuy nhiên, cam kết liên tục không tác động đến kết quả làm việc của người lao động. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy SRHRM có tác động gián tiếp đến kết quả làm việc của người lao động thông qua cam kết tình cảm và cam kết chuẩn mực. 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.

* Tác giả liên hệ.

Email: nmcanh@ctu.edu.vn (Nguyễn Minh Cảnh), baopt12@fe.edu.vn (Phạm Thái Bảo), oqcuong@ctu.edu.vn (Ong Quốc Cường), ctlduyen@ctu.edu.vn (Châu Thị Lệ Duyên), phuongdung@ctu.edu.vn (Nguyễn Thị Phương Dung), quyenb1901942@student.ctu.edu.vn (Lê Thị Tú Quyên).

Trích dẫn bài viết: Nguyễn Minh Cảnh, Phạm Thái Bảo, Ong Quốc Cường, Châu Thị Lệ Duyên, Nguyễn Thị Phương Dung, & Lê Thị Tú Quyên. (2023). Tác động gián tiếp của quản trị nguồn nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội đến kết quả làm việc của người lao động thông qua cam kết tổ chức. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 34(2), 39–56.

Keywords:

Human resource management;
Corporate social responsibility;
Task performance;
Structural equation modeling.

Abstract

This study analyzes the indirect impact of socially responsible human resource management (SRHRM) on employee task performance through their organizational commitment. The research model is built on the basis of social identity and person-organization fit theories. The structural equation modeling (SEM) was used to test the research hypotheses with the survey data of 360 employees working at enterprises in Can Tho city. The analysis results show that SRHRM has a positive effect on all 3 components of organizational commitment (e.g., affective commitment, normative commitment, and continuance commitment). In addition, affective commitment and normative commitment have a positive effect on employee task performance, however, continuance commitment and employee task performance are not correlated. The research results also show that SRHRM has an indirect impact on employee task performance via affective commitment and normative commitment. Based on the research findings, managerial implications to improve employee performance via SRHRM implementation are discussed.

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh phát triển kinh tế toàn cầu và quá trình hội nhập quốc tế đang diễn ra sâu rộng, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp (DN) ngày càng gay gắt hơn. Các DN phải luôn tìm cách tạo ra nhiều lợi thế cạnh tranh để nâng cao hiệu quả kinh doanh, duy trì và phát triển bền vững. Tuy nhiên, việc thực hiện mục tiêu này có hiệu quả hay không còn tùy thuộc vào nhiều yếu tố, trong đó, công tác quản trị nguồn nhân lực (Human Resource Management – HRM) đóng vai trò then chốt. Do đó, các DN luôn thận trọng và cải tiến liên tục công tác HRM. Theo thời gian, các khái niệm về HRM đã phát triển từ việc ban đầu tập trung vào phúc lợi và quản trị, chuyển sang tập trung vào động lực và sự hài lòng trong công việc. Điều này dẫn đến sự phát triển của đạo đức nguồn nhân lực (Greenwood, 2002) và HRM theo định hướng nhân viên, chẳng hạn như HRM có giờ làm việc linh hoạt (Guest, 2004) và HRM thân thiện với gia đình (Bagraim & Sader, 2007).

Thêm vào đó, để duy trì lợi thế cạnh tranh và phát triển bền vững thì bên cạnh việc quan tâm đến yếu tố nguồn nhân lực, các tổ chức cần phải chú ý đến các khía cạnh liên quan đến trách nhiệm xã hội (Corporate Social Responsibility – CSR) như các bên có liên quan, khách hàng, cộng đồng, xã hội và môi trường. Việc thực hiện CSR có tác động tích cực đến kết quả hoạt động thông qua thúc đẩy việc thực hành CSR của người lao động, nhằm cải thiện các thái độ và hành vi của họ theo định hướng của tổ chức. Lúc này, quản trị nguồn nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội (Socially Responsible Human Resource Management – SRHRM) chính là phương tiện để nâng cao sự ủng hộ và cam kết của người lao động đối với tổ chức (Organizational Commitment – OC), đồng thời ảnh hưởng đến kết quả làm việc của người lao động (Task Performance – TP) (Shen & Zhu, 2011; Shen & Zhang, 2019). Những nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng SRHRM ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức thông qua tác động đến thái độ và hành vi của nhân viên như: OC (Shao và cộng sự, 2019), TP (Shen & Benson, 2016), và hành vi công dân đối với môi trường (Zhao và cộng sự, 2021). Đồng thời, các

ngghiên cứu thực nghiệm cũng cho thấy rằng OC lại có tác động đến TP (Khalid, 2020). Tuy nhiên, chưa có nghiên cứu nào đánh giá một cách có hệ thống tác động gián tiếp của SRHRM đến TP thông qua OC.

Về khía cạnh thực tiễn, thành phố Cần Thơ là một trong năm thành phố trực thuộc trung ương của Việt Nam và là thành phố trung tâm của vùng kinh tế trọng điểm khu vực Đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL). Theo Niên giám thống kê thành phố Cần Thơ năm 2021 thì có 584.330 người lao động làm việc trong 9.541 DN tại thành phố Cần Thơ. Như vậy, với số lượng DN và lực lượng lao động đông đảo, nếu các DN tại thành phố Cần Thơ ứng dụng tốt công tác SRHRM vào hoạt động kinh doanh sẽ mang lại hiệu quả cao, góp phần thúc đẩy sự phát triển bền vững của DN. Bên cạnh đó, từ những phát hiện của nghiên cứu này có thể mở rộng phạm vi nghiên cứu cho khu vực ĐBSCL để hoàn thiện công tác SRHRM góp phần thúc đẩy sự phát triển bền vững của các DN trong khu vực. Với các lý do nêu trên thì việc thực hiện nghiên cứu tác động của SRHRM đến TP thông qua OC là cần thiết. Dựa trên kết quả nghiên cứu, một số hàm ý về công tác SRHRM được đề xuất để giúp nâng cao mức độ gắn kết của người lao động đối với tổ chức nhằm tăng hiệu quả làm việc của họ.

2. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

Thuyết bản sắc xã hội (Social Identity Theory – SIT) được đề xuất bởi Tajfel và Turner (1979) xuất phát từ những nghiên cứu liên quan đến phân loại xã hội, mối quan hệ giữa các nhóm và thành kiến. Triết lý trung tâm của SIT là con người cảm thấy một ước muốn và khuynh hướng xây cho bản thân họ một bản sắc tích cực mà điều này có thể được minh chứng bởi sự nhận dạng của họ trong nhiều nhóm khác nhau. Đây là một cơ sở quan trọng để giải thích mối quan hệ giữa SRHRM và OC khi mà người lao động tự nhận dạng mình với một DN thực hành CSR thì họ chia sẻ cùng một quan điểm, hành vi và thái độ đối với cộng đồng xã hội.

Thêm vào đó, Westerman và Cyr (2004) tiếp cận sự phù hợp cá nhân - tổ chức (Person-Organization Fit – P-O Fit) thông qua sự phù hợp bổ sung (được đo lường bằng sự tương đồng về giá trị và sự phù hợp về tính cách) và sự phù hợp về nhu cầu (được đo lường bằng sự tương đồng về môi trường làm việc) để xác định xem các yếu tố này có tác động khác biệt đến sự hài lòng, cam kết và ý định ở lại của nhân viên hay không. Kết quả cho thấy, sự tương đồng về giá trị và môi trường làm việc có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc và OC. Cả ba khía cạnh tương đồng này đều tác động tích cực gián tiếp đến ý định ở lại của nhân viên thông qua sự hài lòng và cam kết.

Nguyễn Ngọc Thắng (2010) đã hướng dẫn việc lồng ghép các hoạt động HRM với CSR. Nghiên cứu đã đưa ra 7 bước để thực hiện SRHRM làm tiền đề trong việc nghiên cứu và đề xuất quy trình hướng dẫn dành cho các giám đốc nhân sự và chiến lược phối hợp trong việc lồng ghép các chính sách HRM với CSR nhằm mục đích thúc đẩy và tạo ra lợi ích cho cả DN và xã hội.

2.2. Tác động của SRHRM đến cam kết tổ chức

SRHRM được xây dựng dựa trên các khái niệm về CSR, đạo đức HRM và một loạt các hoạt động HRM 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. Theo Shao và cộng sự (2019), ba thành

phần quan trọng của SRHRM cần được lưu ý gồm: (1) Thứ nhất, SRHRM là một hình thức quản lý nguồn nhân lực chiến lược bao gồm việc tuyển dụng và giữ chân nhân viên quan tâm đến CSR, cung cấp đào tạo CSR, có tính đến những đóng góp xã hội của nhân viên trong việc thăng tiến, đánh giá hiệu suất và khen thưởng sự tham gia của nhân viên vào các sáng kiến CSR cho các bên liên quan bên ngoài (Shen & Benson, 2016); (2) thứ hai, công tác SRHRM nhằm đạt được sự cân bằng giữa kết quả hoạt động của tổ chức và phúc lợi xã hội; và (3) thứ ba, SRHRM nhằm mục tiêu thu hút nhân viên tham gia vào quá trình thực hiện CSR (Shen & Zhu, 2011).

Cam kết tổ chức đề cập đến sự gắn kết của nhân viên về mặt tinh thần, mức độ tham gia của nhân viên trong tổ chức hay nhận thức của họ về nghĩa vụ phải ở lại với tổ chức khi tính đến các chi phí mà nhân viên bỏ ra so với lợi ích nhận được từ tổ chức (Meyer & Allen, 1997). Mô hình ba thành phần của sự gắn kết đặc trưng cho cam kết của nhân viên đối với tổ chức (Meyer & Allen 1991; 1997) bao gồm: (1) Cam kết tình cảm (Affective Commitment – AC), (2) cam kết liên tục (Continuance Commitment – CC), và (3) cam kết chuẩn mực (Normative Commitment – NC).

Chính các chính sách đảm bảo cho các quyền lợi và nghĩa vụ nhân viên của SRHRM sẽ tạo ra định hướng về hành vi công dân của họ và sự tự nguyện cống hiến (Shen & Benson, 2016) cho DN, từ đó tạo ra sự cam kết gắn bó với tổ chức (Shen & Zhu, 2011). Chính vì vậy, có thể nói rằng có mối quan hệ tích cực giữa SRHRM và cam kết của người lao động đối với tổ chức. Tuy nhiên, các nghiên cứu trước đây đều chỉ ra rằng SRHRM với các đặc điểm khác nhau sẽ có tác động khác nhau đến ba thành phần của OC (Shen & Zhu, 2011). Meyer và Allen (1991) cho rằng thái độ và nhận thức trong công việc chẳng hạn như sự tin cậy của tổ chức và niềm tự hào đối với tổ chức là những yếu tố dự báo tốt nhất về AC. Một khi DN thực hiện tốt những chính sách và chiến lược hướng đến nhân viên như giới thiệu các sáng kiến HRM nhằm cải thiện phúc lợi và giải quyết các mối quan tâm của nhân viên, được trả mức lương cao hơn và điều kiện làm việc tốt hơn góp phần nâng cao nguồn lực tâm lý của người lao động, từ đó làm cho họ cảm thấy được tôn trọng và đồng nhất với tổ chức. Người lao động có năng lực tâm lý tốt thì sẽ cam kết làm việc cao hơn, thể hiện qua trạng thái làm việc tích cực, tràn đầy sức sống và cống hiến hết mình cho tổ chức, thích thú khi trở thành thành viên của tổ chức (Lâm Hoàng Phương và cộng sự, 2021). Qua đây, chúng ta kỳ vọng khi người lao động làm việc trong tổ chức đảm bảo thực hiện công tác SRHRM sẽ có sự cam kết tình cảm với tổ chức đó.

Giả thuyết H₁: SRHRM có tác động tích cực đến cam kết tình cảm.

Cam kết liên tục liên quan đến chi phí cơ hội và tiền đề chính của cam kết này là đầu tư liên tục vào tổ chức (Meyer & Allen, 1991). SRHRM liên quan đến việc thuê những nhân viên thể hiện sự phát triển đạo đức, nhận thức tương đối cao và thể hiện đặc điểm tính cách dễ chịu; xây dựng các tiêu chí đánh giá dựa trên kết quả hoạt động kinh tế - xã hội; thiết kế hệ thống trả lương, thưởng cho thành tích nhân viên về kinh tế - xã hội và phát triển các kỹ năng của nhân viên để tiếp thu sự tham gia và giao tiếp của các bên có liên quan một cách bình đẳng và công bằng. Khi người lao động làm việc trong một tổ chức như thế sẽ nhận thấy được cơ hội thăng tiến và sẽ rất lãng phí nếu rời khỏi tổ chức. Vì thế, người lao động sẽ tự tin khi làm việc, họ sẽ biết sử dụng những kỹ năng và năng lực phù hợp để thực hiện công việc tốt hơn, từ đó sẽ cam kết làm việc nhiều hơn cho công việc hiện tại và tương lai của họ, chủ động hơn trong công việc, khó lòng rời khỏi tổ chức (Chen & Lim, 2012; Phạm Thị Ngọc Mai, 2022). Do đó, tác giả đề xuất kiểm định giả thuyết sau:

Giả thuyết H₂: SRHRM có tác động tích cực đến cam kết liên tục.

Cam kết chuẩn mực là ý thức về nghĩa vụ đạo đức và lòng trung thành đối với tổ chức. NC được chuyển hóa thành một nghĩa vụ ở lại với tổ chức và sự tương hỗ của nhân viên vì lợi ích của tổ chức. Công tác SRHRM về giờ làm việc linh hoạt và đảm bảo các quyền lợi cũng như nghĩa vụ người lao động của DN sẽ tạo ra định hướng về hành vi công dân và nâng cao ý thức về nghĩa vụ đạo đức để đáp lại việc tổ chức cung cấp các lợi ích cho họ (Shen & Benson, 2016). Qua đây, tác giả phát triển giả thuyết sau:

Giả thuyết H3: SRHRM có tác động tích cực đến cam kết chuẩn mực.

2.3. Tác động của cam kết tổ chức đến kết quả làm việc của người lao động

Kết quả làm việc là tập hợp tất cả hành vi của người lao động nhằm hoàn thành nhiệm vụ được mô tả chính thức trong hợp đồng lao động hay bản mô tả công việc (Borman & Motowidlo, 1993). OC được liên kết chặt chẽ cả về mặt lý thuyết lẫn thực nghiệm với hiệu suất (Meyer & Allen, 1997) và là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến kết quả đầu ra của nhân viên. Rất nhiều nghiên cứu cho thấy rằng mức độ cam kết làm việc của nhân viên càng cao thì sẽ càng làm tăng kết quả thực hiện công việc, năng suất làm việc, hành vi tích cực của người lao động, gắn kết với tổ chức và dịch vụ khách hàng (Christian và cộng sự, 2011). Hơn nữa, Khalid (2020) cho rằng OC có mối quan hệ tích cực và mạnh mẽ với TP. Những nhân viên cam kết gắn bó với tổ chức có nhiều khả năng trở thành người hoạt động tốt hơn những nhân viên ít cam kết hơn vì họ nỗ lực nhiều hơn thay mặt cho tổ chức để hướng tới thành công, cố gắng đạt được các mục tiêu, sứ mệnh của tổ chức và luôn tự hào khi họ là thành viên của tổ chức. Qua đây, tác giả đề nghị kiểm định giả thuyết sau:

Giả thuyết H4: Cam kết tình cảm có tác động tích cực đến kết quả làm việc.

Bên cạnh AC, CC cũng là một yếu tố then chốt góp phần duy trì, giữ chân và nâng cao kết quả làm việc của người lao động. DN có thể hiểu và sẵn sàng đáp ứng được những nhu cầu, mong đợi từ người lao động ví dụ như cung cấp mức lương bình đẳng, cạnh tranh và công bằng trong tuyển dụng, đào tạo, thăng chức và đánh giá sẽ tạo ra được sự hài lòng trong công việc và sự cam kết gắn bó liên tục của họ đối với DN. Chính sự trung thành và cam kết liên tục với tổ chức sẽ tạo cho người lao động có động lực làm việc, có tâm và nhiệt huyết hơn với công việc, đảm bảo được hiệu suất công việc một cách tốt nhất (Khalid, 2020; Hoàng Thị Phương Thảo & Nguyễn Kiều Việt Như, 2021). Qua đây, tác giả đề nghị kiểm định giả thuyết sau:

Giả thuyết H5: Cam kết liên tục có tác động tích cực đến kết quả làm việc.

Như đã biện luận ở trên, công tác SRHRM sẽ tăng cường cam kết chuẩn mực của người lao động thông qua việc tăng cường nhận thức về nghĩa vụ của người lao động phải đền đáp lại những lợi ích và quyền lợi mà tổ chức đã mang lại cho họ. Chính NC này sẽ thôi thúc người lao động tập trung làm việc và cống hiến hết sức mình nhằm hoàn thành nghĩa vụ và trách nhiệm của mình đối với tổ chức. Điều này phù hợp với luận lập của Meyer và Allen (1991) về NC thông qua việc nhận thức và tham gia thực hiện nghĩa vụ của người lao động đối với tổ chức để đáp lại những lợi ích mà họ nhận được từ tổ chức. Do đó, tác giả đề xuất kiểm định giả thuyết sau:

Giả thuyết H6: Cam kết chuẩn mực có tác động tích cực đến kết quả làm việc.

2.4. Tác động gián tiếp của SRHRM đến kết quả làm việc của người lao động thông qua cam kết tổ chức

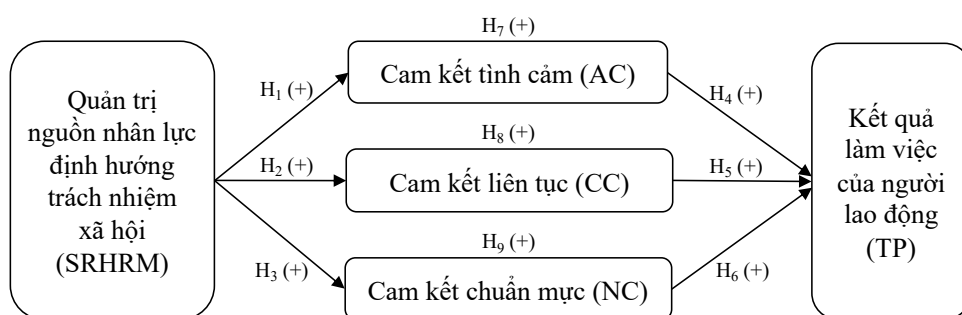
Các chính sách SRHRM sẽ tác động đến cảm nhận về sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức tạo ra sự hài lòng trong công việc và sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên (Westerman & Cyr, 2004). Zhao và cộng sự (2021) cho thấy rằng SRHRM có liên quan tích cực đến hành vi của người lao động thông qua sự phù hợp giữa con người và tổ chức. Theo Shen và Benson (2016), SRHRM có tác động tích cực gián tiếp đến TP thông qua việc tăng cường nhận dạng tổ chức của nhân viên. Kế thừa kết quả nghiên cứu trước đây, tác giả cho rằng có mối quan hệ gián tiếp giữa SRHRM và TP thông qua OC. Do đó, tác giả đề xuất kiểm định các giả thuyết sau:

Giả thuyết H7: SRHRM có tác động gián tiếp tích cực đến kết quả làm việc thông qua cam kết tình cảm.

Giả thuyết H8: SRHRM có tác động gián tiếp tích cực đến kết quả làm việc thông qua cam kết liên tục.

Giả thuyết H9: SRHRM có tác động gián tiếp tích cực đến kết quả làm việc thông qua cam kết chuẩn mực.

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

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 và Benson (2016). Dựa trên nghiên cứu của Meyer và cộng sự (1993; 1997), thang đo OC bao gồm ba thành phần: AC, CC và NC với 6 biến quan sát tương ứng với mỗi thành phần. Kết quả làm việc được đo lường bằng 5 biến quan sát được sử dụng trong nghiên cứu của William và Anderson (1991). Cụ thể nội dung các biến quan sát được trình bày trong Bảng 1.

Bảng 1.**Đo lường các khái niệm nghiên cứu**

Khái niệm nghiên cứu	Nguồn
<i>Quản trị nguồn nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội (SRHRM)</i>	
1. DN của tôi xem xét thái độ của ứng viên đối với CSR trong quá trình tuyển dụng và lựa chọn.	Shen và Benson (2016)
2. DN của tôi sử dụng đào tạo để thúc đẩy người lao động xem CSR như là một giá trị cốt lõi của tổ chức.	
3. DN của tôi sử dụng đào tạo người lao động có CSR để phát triển kỹ năng của họ, trong đó có sự tham gia và trao đổi với các bên có liên quan (cộng đồng, xã hội, khách hàng, đối thủ cạnh tranh...).	
4. DN của tôi xem xét đến kết quả thực hiện CSR của nhân viên trong việc thăng chức.	
5. DN của tôi xem xét đến kết quả thực hiện CSR của nhân viên trong việc đánh giá kết quả làm việc.	
6. DN của tôi xem xét đến kết quả thực hiện CSR của nhân viên để có mức khen thưởng và đãi ngộ phù hợp.	
<i>Cam kết tình cảm (AC)</i>	
1. Tôi xem DN như mái nhà thứ hai.	Meyer và cộng sự (1993; 1997)
2. Tôi tự hào vì được làm việc tại DN.	
3. Tôi vui mừng vì đã chọn DN làm việc.	
4. DN có ý nghĩa quan trọng đối với tôi.	
5. Tôi cảm nhận được mình là một phần của DN.	
6. Tôi cảm thấy những vấn đề khó khăn của DN cũng là vấn đề của bản thân mình.	
<i>Cam kết liên tục (CC)</i>	
1. Tôi cảm thấy việc ở lại DN bây giờ là cần thiết.	Meyer và cộng sự (1993; 1997)
2. Mặc dù tôi muốn rời khỏi DN bây giờ, nhưng tôi thấy việc đó sẽ gặp khó khăn.	
3. Cuộc sống của tôi sẽ bị ảnh hưởng rất nhiều khi rời bỏ DN.	
4. Nếu rời bỏ DN lúc này, tôi sẽ không có nhiều sự lựa chọn khác.	
5. Tôi sẽ rời khỏi DN nếu tôi không đầu tư và bỏ nhiều tâm huyết.	
6. Nếu rời khỏi DN, tôi sẽ khó tìm được công việc khác như hiện tại.	
<i>Cam kết chuẩn mực (NC)</i>	
1. Tôi cảm thấy có trách nhiệm phải ở lại DN.	Meyer và cộng sự (1993; 1997)
3. Tôi cảm thấy có lỗi nếu rời khỏi DN lúc này.	
4. DN xứng đáng nhận được lòng trung thành của tôi.	

Khái niệm nghiên cứu	Nguồn
5. Không thể rời khỏi DN lúc này, vì tôi cảm nhận được trách nhiệm với mọi người trong DN.	
6. DN đã mang lại nhiều thứ, nên tôi cảm thấy mắc nợ DN quá nhiều.	
<i>Kết quả làm việc (TP)</i>	
1. Tôi đã thực hiện đầy đủ những yêu cầu của công việc theo quy định.	William và Anderson (1991)
2. Tôi đã hoàn thành các nhiệm vụ được nêu cụ thể trong bảng mô tả công việc.	
3. Tôi đã hoàn tất đầy đủ phần việc thuộc phận sự của mình.	
4. Tôi nghĩ là cấp trên đánh giá tôi đã thực hiện đầy đủ những yêu cầu của công việc theo quy định.	
5. Tôi nghĩ là đồng nghiệp đánh giá tôi đã thực hiện đầy đủ những yêu cầu của công việc theo quy định.	

3.2. Thu thập dữ liệu

Mô hình nghiên cứu gồm có tất cả 29 biến quan sát cần phải đo lường, do đó cỡ mẫu tối thiểu cần phải có là $29 \times 5 = 145$ quan sát (Hair và 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 360 quan sát phù hợp với phương pháp phân tích. Dữ liệu sơ cấp trong nghiên cứu này được thu thập tại ba quận trung tâm của thành phố Cần Thơ – nơi tập trung số lượng lớn DN và người lao động là: Bình Thủy, Cái Răng và Ninh Kiều. Để đảm bảo độ tin cậy và tính đại diện cho tổng thể, tác giả chọn mẫu phân tầng tương ứng với tỷ lệ DN hoạt động tại các quận. Thông qua mối quan hệ liên kết với các DN, nhóm tác giả liên hệ với quản lý của các DN 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 DN dựa trên danh sách ngẫu nhiên được cung cấp bởi quản lý.

Sau khi phát ra 450 bảng khảo sát, nghiên cứu thu về được 427 với tỷ lệ phản hồi là 94,9%, trong đó có 360 bảng khảo sát hợp lệ. Trong 360 người lao động thì có 40% nam và 60% nữ. Với độ tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất là từ 18–24 tuổi (54,5%), kế đến là từ 25–34 tuổi (32,5%). Phần lớn có trình độ là đại học (66,4%), 35,5% có vị trí công việc tại DN là nhân viên văn phòng. Số năm làm việc tại DN dưới 3 năm là nhiều nhất (66,4%), kế đến là từ 3–5 năm (17,5%). Phần lớn làm việc tại Công ty TNHH (37,5%) và Công ty Cổ phần (28,6%) tại quận Ninh Kiều (65,3%).

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 (Bảng 2) 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). Tuy nhiên, biến CC1 trong thang đo CC có hệ số tương quan biến-tổng nhỏ hơn 0,3 nên đã bị loại bỏ. Từ Bảng 2, kết quả phân

tích nhân tố khám phá cho thấy 4 biến quan sát AC5, AC6, CC5 và NC2 có hệ số tải nhân tố thấp hơn 0,5 nên bị loại khỏi mô hình. Kết quả phân tích nhân tố khám phá sau khi loại biến đối với các thang đo SRHRM, AC, CC, và NC rút trích được 4 nhân tố với Eigenvalue = 1,101; tổng phương sai trích là 53,859% (> 50%) cho thấy mô hình EFA là phù hợp. Kết quả phân tích nhân tố khám phá đối với thang đo TP được trình bày ở Bảng 2 cho thấy mô hình EFA là phù hợp và thỏa mãn các yêu cầu cần thiết nên có thể đưa vào phân tích CFA.

Bảng 2.

Phân tích nhân tố khám phá

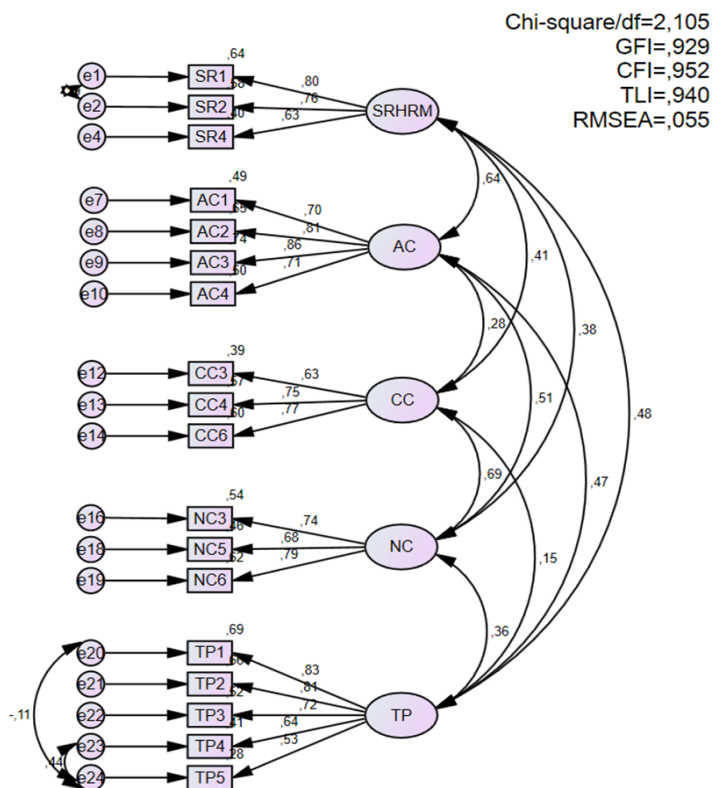
Thang đo	Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố				
		1	2	3	4	5
SRHRM	SR1	0,612				
	SR2	0,722				
	SR3	0,653				
	SR4	0,762				
	SR5	0,756				
	SR6	0,648				
AC	AC1		0,694			
	AC2		0,930			
	AC3		0,804			
	AC4		0,506			
CC	CC2			0,590		
	CC3			0,678		
	CC4			0,854		
	CC6			0,589		
NC	NC1				0,584	
	NC3				0,749	
	NC4				0,705	
	NC5				0,865	
	NC6				0,571	
TP	TP1					0,769
	TP2					0,787
	TP3					0,721
	TP4					0,723
	TP5					0,599
Cronbach's Alpha		0,895	0,866	0,776	0,863	0,842
Hệ số KMO = 0,800; Sig. Barlett': 0,000; Tổng phương sai trích: 52,228%						

Ghi chú: SRHRM: Quản trị nguồn nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội; AC: Cam kết tình cảm; CC: Cam kết liên tục; NC: Cam kết chuẩn mực; TP: Kết quả làm việc.

4.2. Phân tích nhân tố khẳng định CFA

Kết quả phân tích CFA cho thấy các chỉ tiêu đo lường mức độ phù hợp của mô hình đều đạt yêu cầu, tuy nhiên, mô hình chưa đảm bảo tính hội tụ. Cụ thể, ở các lần phân tích, phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted – AVE) của các nhóm nhân tố SRHRM, CC và NC (lần 1); SRHRM và NC (lần 2); và SRHRM (lần 3) đều nhỏ hơn 0,5. Do đó, tác giả lần lượt loại các biến có trọng số nhân tố nhỏ nhất (Hair và cộng sự, 2010), cụ thể là SR3, CC2 và NC1 (lần 1), SR6 và NC4 (lần 2), SR5 (lần 3) để cải thiện AVE của các nhóm nhân tố.

Kết quả phân tích CFA lần 4 (Hình 2) cho thấy mô hình với 5 nhóm nhân tố và 18 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 = 2,105 (≤ 3); CFI = 0,952 ($\geq 0,9$); GFI = 0,929 ($\geq 0,9$); TLI = 0,940 ($\geq 0,9$); RMSEA = 0,055 ($\leq 0,06$) (Hair và cộng sự, 2010). Các nhóm nhân tố đều có độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability – CR) > 0,7 và AVE > 0,5 (Bảng 3). Đồng thời, các thang đo đều có MSV < AVE tương ứng và căn bậc hai của phương sai trích trung bình (SQRTAVE) 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.



Hình 2. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

Ghi chú: SRHRM: Quản trị nguồn nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội; AC: Cam kết tình cảm; CC: Cam kết liên tục; NC: Cam kết chuẩn mực; TP: Kết quả làm việc.

Bảng 3.

Kết quả phân tích tính hội tụ và phân biệt

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	SRHRM	AC	CC	NC	TP
SRHRM	0,778	0,541	0,407	0,794	0,736				
AC	0,855	0,598	0,407	0,871	0,638	0,773			
CC	0,763	0,520	0,475	0,776	0,408	0,283	0,721		
NC	0,781	0,544	0,475	0,788	0,383	0,514	0,689	0,738	
TP	0,836	0,512	0,228	0,863	0,478	0,467	0,145	0,362	0,715

Ghi chú: SRHRM: Quản trị nguồn nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội; AC: Cam kết tình cảm; CC: Cam kết liên tục; NC: Cam kết chuẩn mực; TP: Kết quả làm việc.

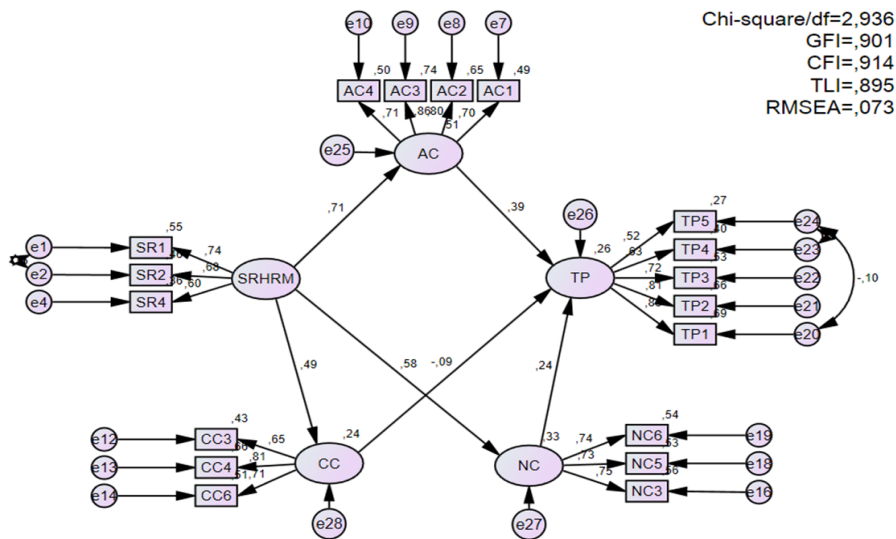
4.3. Kiểm định giả thuyết bằng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM)

4.3.1. Đánh giá độ phù hợp của mô hình

Kết quả SEM mô hình lý thuyết chuẩn hóa (Hình 3) cho thấy giá trị $CMIN/df = 2,936 (\leq 3)$, $CFI = 0,914 (\geq 0,9)$, $GFI = 0,901 (\geq 0,9)$ là phù hợp; $TLI = 0,895$ và $RMSEA = 0,073$ là chấp nhận được. Như vậy, mô hình phù hợp với dữ liệu khảo sát.

4.3.2. Kiểm định giả thuyết về tác động trực tiếp

Kết quả kiểm định được trình bày trong Bảng 4 cho thấy, các giả thuyết về mối quan hệ trực tiếp (H_1, H_2, H_3, H_4, H_6) đều được chấp nhận, riêng giả thuyết H_5 bị bác bỏ. Cụ thể, SRHRM có tác động tích cực đến AC (hệ số chuẩn hóa = 0,715, $p < 0,001$), CC (hệ số chuẩn hóa = 0,486, $p < 0,001$) và NC (hệ số chuẩn hóa = 0,577, $p < 0,001$). Thêm vào đó, AC (hệ số chuẩn hóa = 0,392, $p < 0,001$) và NC (hệ số chuẩn hóa = 0,241, $p < 0,001$) có tác động tích cực đến TP. Tuy nhiên, CC không tác động đến TP (hệ số chuẩn hóa = -0,086, $p > 0,01$). Kết quả này cũng tương đồng với kết quả nghiên cứu của Al Zefeiti và Mohamad (2017), Meyer và cộng sự (1989).



Hình 3. 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; AC: Cam kết tình cảm; CC: Cam kết liên tục; NC: Cam kết chuẩn mực; TP: Kết quả làm việc.

4.3.3. Kiểm định giả thuyết về tác động gián tiếp

Kết quả kiểm định cho thấy SRHRM có tác động gián tiếp đến TP thông qua AC (hệ số chuẩn hóa = 0,280, $p = 0,001 < 0,005$) và NC (hệ số chuẩn hóa = 0,139, $p = 0,006 < 0,01$), riêng thông qua CC thì không có ý nghĩa thống kê (hệ số chuẩn hóa = -0,042, $p = 0,178 > 0,01$). Trong đó, SRHRM tác động gián tiếp tới TP thông qua AC là mạnh mẽ nhất. Do đó, giả thuyết H_7 và H_9 được chấp nhận, tuy nhiên, giả thuyết H_8 bị bác bỏ.

Bảng 4.

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

Mối quan hệ	Chưa chuẩn hóa			Giá trị ước lượng đã chuẩn hóa	Giá trị p-value	Giả thuyết	Kết luận
	Giá trị ước lượng	Sai lệch chuẩn SE	Giá trị tới hạn (Critical Ratio - C.R.)				
Mối quan hệ tác động trực tiếp							
AC <-- SRHRM	0,736	0,085	8,627	0,715	***	H ₁	Chấp nhận
CC <-- SRHRM	0,552	0,088	6,238	0,486	***	H ₂	Chấp nhận
NC <-- SRHRM	0,785	0,105	7,474	0,577	***	H ₃	Chấp nhận
TP <-- AC	0,372	0,067	5,598	0,392	***	H ₄	Chấp nhận
TP <-- CC	−0,074	0,055	−1,336	−0,086	0,181	H ₅	Bác bỏ
TP <-- NC	0,173	0,049	3,516	0,241	***	H ₆	Chấp nhận
Mối quan hệ tác động gián tiếp							
TP <-- AC <-- SRHRM	0,274	-	-	0,280	0,001	H ₇	Chấp nhận
TP <-- CC <-- SRHRM	−0,041	-	-	−0,042	0,178	H ₈	Bác bỏ
TP <-- NC <-- SRHRM	0,136	-	-	0,139	0,006	H ₉	Chấp nhận

Ghi chú: SRHRM: Quản trị nguồn nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội; AC: Cam kết tình cảm; CC: Cam kết liên tục; NC: Cam kết chuẩn mực; TP: Kết quả làm việc;

4.4. Kiểm định Bootstrap

Kết quả phân tích Bootstrap ở Bảng 5 cho thấy, giá trị tuyệt đối của C.R. trong mối quan hệ giữa các khái niệm là nhỏ ($|C.R.| \leq 2$), 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 ước lượng mô hình bằng Bootstrap

Mối quan hệ	Giá trị ước lượng đã chuẩn hóa	Ước lượng Bootstrap (N = 1000)				
		Mean	SE	Bias	SE-Bias	C.R.
AC <--- SRHRM	0,715	0,712	0,054	-0,002	0,002	-1,000
CC <--- SRHRM	0,486	0,488	0,079	0,002	0,004	0,500
NC <--- SRHRM	0,577	0,579	0,089	0,003	0,004	0,750
TP <--- AC	0,392	0,385	0,087	-0,007	0,004	-1,750
TP <--- CC	-0,086	-0,087	0,076	-0,001	0,003	-0,333
TP <--- NC	0,241	0,242	0,086	0,001	0,004	0,250

Ghi chú: SRHRM: Quản trị nguồn nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội; AC: Cam kết tình cảm; CC: Cam kết liên tục; NC: Cam kết chuẩn mực; TP: Kết quả làm việc.

5. Hàm ý quản trị, kết luận và giới hạn nghiên cứu

5.1. Hàm ý quản trị

Dựa trên các phát hiện của nghiên cứu, một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao kết quả làm việc của người lao động thông qua công tác SRHRM để tăng cường cam kết của người lao động với DN đã được thảo luận.

- *Thứ nhất*, các DN cần nâng cao công tác thu hút và tuyển dụng nguồn nhân lực định hướng CSR. Ưu tiên tuyển dụng các ứng viên có tính cách, tinh thần, và tích cực tham gia các hoạt động vì lợi ích cộng đồng xã hội nhằm tuyển chọn được đội ngũ có nền tảng CSR căn bản để đẩy mạnh công tác CSR của DN. Thực hiện đầy mạnh các chính sách khen thưởng, đánh giá và đãi ngộ nguồn nhân lực định hướng CSR. Xây dựng bộ tiêu chuẩn đánh giá về kiến thức, kỹ năng, trình độ và các tiêu chí đánh giá về mức độ hoàn thành công việc trong DN, trong đó cần lưu ý đến mức độ tham gia công tác liên quan đến CSR. Các tiêu chí đánh giá cần rõ ràng, công khai, tạo sự công bằng trong đánh giá nhân viên. Xây dựng chính sách đánh giá, công nhận và khen thưởng để khuyến khích người lao động tham gia tích cực vào công tác CSR của DN cũng như thường xuyên tham gia các hoạt động hướng đến cộng đồng, xã hội.

- *Thứ hai*, các DN cần gia tăng sự gắn kết của nhân viên với DN thông qua thực hành SRHRM. DN cần cho nhân viên thấy rõ vai trò và tầm quan trọng của việc thực hành trách nhiệm xã hội. Tạo cho họ sự hân hoan vì được làm việc và cống hiến trong một công ty có trách nhiệm xã hội, thông qua đó tăng cường sự cam kết của họ đối với DN. Bên cạnh đó, DN cần chú trọng công tác SRHRM

để tạo cho người lao động một môi trường làm việc nhân văn, được quan tâm, bảo vệ và chăm lo đời sống hàng ngày.

- *Cuối cùng*, các DN cần nâng cao nguồn lực tâm lý của người lao động để gia tăng kết quả làm việc thông qua việc tăng cường sự cam kết gắn bó với tổ chức. Gia tăng niềm hy vọng cho nhân viên thông qua việc chia sẻ cụ thể, rõ ràng mục tiêu CSR của tổ chức và gắn kết với mục tiêu cá nhân. Nhà quản trị cần phải thường xuyên tổ chức các chương trình giao lưu chia sẻ kinh nghiệm giữa các nhân viên, người lao động cũng như cấp trên nhằm nâng cao nhận thức và thái độ đối với công tác CSR nhằm tăng sự kết nối giữa người lao động và tổ chức.

5.2. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng SRHRM có tác động tích cực đến kết quả làm việc của người lao động và điều này đúng với nghiên cứu trước đó của Shen và Benson (2016). Đồng thời, góp phần làm sáng tỏ trong việc nâng cao nhận thức của nhân viên về SRHRM có thể góp phần tăng kết quả hoạt động của tổ chức, trái ngược với nghiên cứu trước đó của Shao và cộng sự (2019) khi cho rằng nhận thức của nhân viên về SRHRM không làm tăng kết quả làm việc của tổ chức.

Thêm vào đó, nghiên cứu này cũng cho thấy được tác động tích cực gián tiếp của SRHRM đến TP thông qua AC và NC. Kết quả nghiên cứu này phù hợp với nghiên cứu của Al Zefeiti và Mohamad (2017), Meyer và cộng sự (1989). Kết quả nghiên cứu này đã góp phần làm sáng tỏ những quan điểm bất đồng trước đó trong mối quan hệ của OC với kết quả làm việc. Cụ thể hơn, Williams và Anderson (1991) cho rằng có mối quan hệ tích cực giữa OC và kết quả làm việc nhưng lại không được ủng hộ. Trong khi đó, Meyer và cộng sự (1989) chỉ ra rằng mối quan hệ giữa OC và TP là không rõ ràng và chỉ cho thấy có một mối quan hệ yếu.

Kết quả nghiên cứu đã củng cố kiến thức SRHRM trong tương lai về mối quan hệ gián tiếp giữa SRHRM với TP thông qua OC. Các phát hiện của nghiên cứu hiện tại cung cấp cơ sở khoa học cho nhà quản trị của các DN trên địa bàn thành phố Cần Thơ đẩy mạnh công tác SRHRM nhằm tăng cường TP thông qua AC và NC. Đồng thời, kết quả nghiên cứu hiện tại cũng là tiền đề để đẩy mạnh ứng dụng công tác SRHRM cho cả khu vực ĐBSCL nhằm góp phần thúc đẩy sự phát triển bền vững của các DN trong vùng.

5.3. Giới hạn nghiên cứu và định hướng tương lai

Bên cạnh những đóng góp về mặt lý thuyết và thực tiễn, nghiên cứu hiện tại có những hạn chế nhất định như sau:

- *Thứ nhất*, đề tài này tập trung nghiên cứu về người lao động tại ba quận của thành phố Cần Thơ là Ninh Kiều, Cái Răng và Bình Thủy. Mặc dù đây được xem là ba quận trọng yếu của thành phố Cần Thơ, tuy nhiên, tính đại diện cho cả thành phố Cần Thơ cũng có sự hạn chế nhất định. Do đó, tác giả đề xuất các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng phạm vi nghiên cứu người lao động ở các quận (huyện) khác ở thành phố Cần Thơ để đảm bảo tính đại diện cao hơn.

- *Thứ hai*, đối tượng nghiên cứu đa phần là người lao động ở độ tuổi trẻ và trình độ học vấn khác nhau nên có thể phát sinh hạn chế về kiến thức và sự am hiểu về công tác HRM cũng như CSR tại DN. Thêm vào đó, do các khái niệm về SRHRM, OC và TP tương đối mới nên các thông tin cung cấp bởi đối tượng khảo sát có thể sai lệch so với thực tế tại DN.

- Cuối cùng, các biến SRHRM, OC và TP được đo lường dựa trên nhận thức của người lao động nên các thông tin cung cấp của những đáp viên có thể mang tính chủ quan. Do vậy, có thể có sự khác biệt giữa nhận thức của đối tượng khảo sát và mức độ hoạt động thực tế tại DN. Các nghiên cứu tiếp theo có thể lấy ý kiến khảo sát từ nhiều đối tượng hơn, ví dụ như các nhà quản trị trong DN để đảm bảo tính khách quan của thông tin.

Chú thích

Bài viết này là kết quả của Đề tài Nghiên cứu khoa học cấp Trường năm 2022 được Trường Đại học Cần Thơ tài trợ với tên đề tài: “Tác động của quản trị nguồn nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội đến kết quả làm việc thông qua sự cam kết gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Cần Thơ”, Mã số: T2022-47 (Chủ nhiệm: Nguyễn Minh Cảnh).

Tài liệu tham khảo

- Al Zefeiti, S. M. B., & Mohamad, N. A. (2017). The Influence of organizational commitment on Omani public employees' work performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 151–160. doi: 10.5539/ass.v13n3p102
- Bagrami, J., & Sader, R. (2007). Family-friendly human resource practices and organisational commitment. *Management Dynamics*, 16(4), 1–10.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schimit & W. C. Borman (Eds), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71–98). San Francisco: Jossey - Bass.
- Chen, D. J. Q., & Lim, V. K. G. (2012). Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 811–839.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. doi: 10.1177/002224378101800104
- Greenwood, M. R. (2002). Ethics and HRM, review and critical analysis. *Journal of Business Ethics*, 36(3), 261–278. doi: 10.1023/A:1014090411946
- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: An analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Review*, 5/6(1), 1–19. doi: 10.1111/j.1460-8545.2004.00094.x
- Hair, B., Black, W. C. J., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Hoàng Thị Phương Thảo, & Nguyễn Kiều Việt Như. (2021). Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, động lực và hiệu quả công việc: Một nghiên cứu tại các công ty dược phẩm đa quốc gia. *Tạp chí khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh - Kinh tế và Quản trị kinh doanh*, 16(3), 36–49.

- 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.
- Khalid, K. (2020). The impact of managerial support on the association between pay satisfaction, continuance and affective commitment, and employee task performance. *SAGE Open*, 10(1), 1–13. doi: 10.1177/2158244020914591
- Lâm Hoàng Phương, Nguyễn Văn Thụy, Hồ Thị Kim Cương, & Lê Hoàng Quân (2021). Nghiên cứu vai trò trung gian của sự cam kết trong mối quan hệ giữa nguồn lực tâm lý và kết quả làm việc của nhân viên tại khu vực Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh - Kinh tế và Quản trị kinh doanh*, 16(1), 173–187.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152–156. doi: 10.1037/0021-9010.74.1.152
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-z
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. doi: 10.1037/0021-9010.78.4.538
- Nguyễn Ngọc Thắng. (2010). Gắn quản trị nhân sự với trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh*, 26, 232–238.
- Nunnally, J. C. (1994). *Psychometric Theory (3rd ed)*. New York, NY: Tata McGraw-Hill Education.
- Phạm Thị Ngọc Mai. (2022). Ảnh hưởng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến sự gắn kết và hành vi chủ động làm việc của cán bộ ngành y tế tỉnh Gia Lai. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính-Marketing*, 67, 63–76.
- Shao, D., Zhou, E., & Gao, P. (2019). Influence of perceived socially responsible human resource management on task performance and social performance. *Sustainability*, 11(11), 1–22. doi: 0.3390/su11113195
- 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., & 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
- 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

- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup behavior. In W. G. Austin, S. Worchel (Eds.). *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Westerman, J. W., & Cyr, L. A. (2004). An integrative analysis of person–organization fit theories. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 252–261. doi: 10.1111/j.0965-075x.2004.279_1.x
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. doi: 10.1177/014920639101700305
- 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