

Quan hệ giữa trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và sự động viên nhân viên tại Việt Nam

TRẦN ĐĂNG KHOA

Trường Đại học Kinh tế TP.HCM - khoatd@ueh.edu.vn

Ngày nhận:

05/05/2016

Ngày nhận lại:

18/07/2016

Ngày duyệt đăng:

20/07/2016

Mã số:

0516-M14-V01

Tóm tắt

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm xác định các yếu tố trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) tác động đến sự động viên nhân viên (NV) trong các công ty tại VN như thế nào? Tác giả khảo sát NV đang làm việc trong các công ty tại khu vực Tây Nguyên, Đông Nam Bộ, TP.HCM, Tây Nam Bộ và Hà Nội từ 09/2015 đến 12/2015 sau đó thực hiện phân tích định lượng với kiểm định thang đo, phân tích hồi quy, kiểm định t-test, one-way ANOVA. Kết quả xác định được hai yếu tố ảnh hưởng (xếp theo thứ tự tầm quan trọng giảm dần) là CSR bên ngoài (liên quan đến khách hàng) và CSR bên trong. Tác giả phát hiện không có sự khác biệt về sự động viên giữa các nhóm NV theo giới tính, tình trạng hôn nhân, độ tuổi, thu nhập và thâm niên công tác. Kết quả này có sự khác biệt so với nghiên cứu tương tự của Khan & cộng sự (2014) thực hiện tại Pakistan.

Abstract

The purpose of this research is to determine corporate social responsibility (CSR) dimensions together with their impacts on employees' motivation by using the survey results obtained from employees working in companies in Central Highlands, Southeast, Ho Chi Minh City, Mekong River Delta, and Hanoi for the period from September 2015 to December 2015. Through quantitative analysis with scale testing, regression analysis, t-test, and one-way ANOVA, the study identifies two influencing factors including external (customer related) CSR and internal CSR (listed in descending order of importance). Additionally, no difference is found in employees' motivation among different groups by gender, marital status, age, income, and length of service, which indicates certain discrepancy as compared to the findings of Khan et al. (2014) in Pakistan.

Từ khóa:

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, động viên nhân viên.

Keywords:

CSR, employees' motivation.

1. Giới thiệu

Động viên NV là một trong những vấn đề quan trọng của doanh nghiệp. Các cơ sở để động viên NV như lương, thưởng, mối quan hệ với cấp trên, môi trường làm việc, v.v. đã được nghiên cứu nhiều trên thế giới. Tại VN, các nghiên cứu về CSR thời gian qua chủ yếu tập trung vào các chủ đề như sự nhận thức, mức độ thực hiện, phát triển bền vững, hiệu quả công việc, v.v. Tuy nhiên, mối quan hệ giữa CSR và sự động viên NV thì vẫn còn khá mới mẻ đối với các nhà nghiên cứu, nhất là ở VN.

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm đạt được ba mục tiêu: (1) Xác định ảnh hưởng của các yếu tố CSR đến sự động viên NV; (2) Kiểm định sự khác biệt về sự động viên giữa các nhóm NV theo các tiêu chí như giới tính, tình trạng hôn nhân, độ tuổi, thu nhập và thâm niên công tác; và (3) Đề xuất các hàm ý quản trị để lãnh đạo các doanh nghiệp VN vận dụng vào việc tạo ra sự động viên cho NV của mình.

2. Cơ sở lí thuyết và khung phân tích

2.1. Sự động viên nhân viên

Sự động viên NV được định nghĩa là sự sẵn lòng thể hiện nỗ lực cao để hướng tới các mục tiêu của tổ chức, trong điều kiện một số nhu cầu cá nhân được thoả mãn theo khả năng nỗ lực của họ (Robbins, 1998). Động viên thể hiện quá trình tâm lí tạo ra sự thức tỉnh, định hướng và kiên trì thực hiện các hoạt động tự nguyện nhằm đạt mục tiêu (Mitchell, 1982). Động viên là quá trình mọi người được khuyến khích để thực hiện một điều gì đó đặc biệt nhằm thoả mãn nhu cầu cơ bản và họ cảm thấy hoàn toàn hài lòng (Butkus & Green, 1999). Baron (1983) định nghĩa động viên là một chuỗi các hành động liên quan đến việc thúc đẩy và lôi kéo nhằm củng cố các nhiệm vụ của người lao động theo hướng đạt được thành tích nhất định. Từ các định nghĩa này, động viên NV có thể được xem một tập hợp các hành động nhằm thúc đẩy người lao động gia tăng nỗ lực để đạt được kết quả công việc tốt hơn.

2.2. Ảnh hưởng của CSR đến sự động viên nhân viên

CSR được định nghĩa là cách hành xử của doanh nghiệp với xã hội một cách có đạo đức và trách nhiệm. CSR là sự mong đợi của xã hội về kinh tế, luật pháp, đạo đức và lòng từ thiện của doanh nghiệp (Carroll, 1979, 1991). Theo European Commission (2001), Aguilera và cộng sự (2007), Brammer và cộng sự (2007), Ligeti và Oravec (2009), Smith (2007), CSR được chia theo hai khía cạnh: (1) Trách nhiệm xã hội bên

trong: Chỉ những hành động của doanh nghiệp nhằm tác động lên NV (đối tượng bên trong cơ bản); và (2) Trách nhiệm xã hội bên ngoài: Những hành động của doanh nghiệp để tạo ảnh hưởng tốt lên và có thể quan sát được với các đối tượng bên ngoài (khách hàng, đối tác kinh doanh, cộng đồng dân cư địa phương).

Theo Hewitt Associates (2010) (trích trong Viện Nghiên cứu Kenexa, 2007), nhận thức trách nhiệm xã hội là một trong năm mối đe dọa hàng đầu đối với sự tham gia của người lao động. Các tổ chức nên cố gắng giữ cam kết hiện tại của họ về CSR, nếu không sẽ có nguy cơ làm giảm sự động viên NV.

Theo lý thuyết về các đối tượng hữu quan của Freeman (1984), các sáng kiến CSR cung cấp tác động có lợi đối với tổ chức thông qua thỏa mãn lợi ích của các đối tượng hữu quan, bao gồm NV, chính phủ, khách hàng và các cổ đông (Lee & cộng sự, 2013). Nghiên cứu này nhận thức CSR như một cách tiếp cận kết nối đa chiều với các đối tượng khác nhau của tổ chức. CSR có hai khía cạnh chính: bên trong và bên ngoài (Amann & Stachowicz-Stanusch, 2012; Brammer & cộng sự, 2007, Jamali & cộng sự, 2008). CSR bên ngoài bao gồm cộng đồng và đóng góp từ thiện. Công ty quan tâm đến các hoạt động nội bộ của mình thông qua hoạt động CSR nội bộ (Brammer & cộng sự, 2007). Có thể lý giải cho mối quan hệ giữa CSR bên ngoài và kết quả tích cực của cá nhân thông qua lý thuyết xã hội (SIT - Social Identity Theory) của Tajfel và Turner (1979). SIT cho rằng mọi người có xu hướng tự ghép mình vào một nhóm xã hội nào đó có ảnh hưởng đến sự tự nhận thức của họ (Ashforth & Mael, 1989; Greening & Turban, 2000; Peterson, 2004). Theo đó, người lao động sẽ có cảm giác cá nhân tích cực khi tổ chức của họ có một danh tiếng tích cực (ví dụ: Cam kết thực hiện CSR). Ngược lại, làm việc trong một công ty có hình ảnh tiêu cực về CSR có thể gây ảnh hưởng bất lợi đến sự tự nhận thức của người lao động (Peterson, 2004). Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra liên kết tích cực giữa uy tín của công ty với sự tham gia của họ trong các vấn đề xã hội (Hess & cộng sự, 2002) và hoạt động từ thiện (Brammer & Millington, 2005). Do đó, có thể giả định mối quan hệ tích cực giữa cảm nhận các hoạt động CSR bên ngoài với sự động viên NV.

H₁: Trách nhiệm xã hội bên ngoài (liên quan đến khách hàng) có tác động dương (+) đến sự động viên NV.

H₂: Trách nhiệm xã hội bên ngoài (liên quan đến đối tác) có tác động dương (+) đến sự động viên NV.

H₃: Trách nhiệm xã hội bên ngoài (liên quan đến cộng đồng địa phương) có tác động dương (+) đến sự động viên NV.

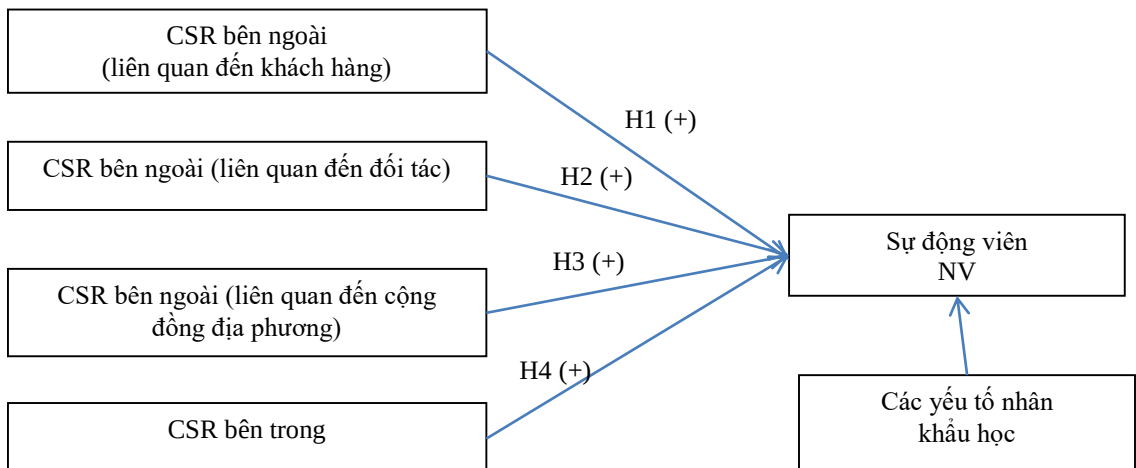
Có một số hoạt động mà công ty có thể thực hiện để tăng cường sự động viên NV là cam kết về điều kiện làm việc, trả tiền lương công bằng, đánh giá cao và tôn trọng người lao động, thông tin liên lạc rõ ràng, an toàn việc làm, phát triển cá nhân và sự nghiệp (Eweje & Bentley, 2006). Theo tiêu chuẩn ISO 2600, các hoạt động này được coi là CSR bên trong bởi vì nó thiên về chăm sóc của các NV trong công ty (Santoso, 2014).

Lí thuyết trao đổi xã hội (SET - Social Exchange Theory) nhấn mạnh hành vi xã hội là kết quả của một quá trình trao đổi (Blau, 1964). Việc trao đổi liên quan đến một hành vi đối ứng (Konovsky & Pugh, 1994). Saks (2006) tin rằng một cách tốt và thích hợp thông qua đó NV có thể ghi nhận những gì công ty đã làm thông qua mức độ nỗ lực của họ trong công việc. Khi NV nhận được sự hỗ trợ kinh tế và tình cảm xã hội từ tổ chức, họ đáp lại nó bằng cách thể hiện các hành động cảm xúc, nhận thức và thể chất cho công ty trong vai trò công việc của họ. Vì vậy, khi các hoạt động CSR đáp ứng mong đợi của NV, họ sẽ háo hức để đáp trả với sự nhiệt huyết, sự tham gia, và các hành vi ủng hộ khác (Organ & Lingl, 1995). Vì vậy, có thể giả định:

H₄: CSR bên trong có tác động dương (+) đến sự động viên NV.

2.3. Mô hình nghiên cứu

Trên cơ sở lí thuyết về mối quan hệ giữa CSR và sự động viên NV, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu gồm 4 biến độc lập ảnh hưởng đến sự động viên NV (Hình 1).



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Tác giả đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng kết hợp phương pháp định tính và định lượng; trong đó, phương pháp định lượng là chủ yếu.

Nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính được thực hiện nhằm điều chỉnh và bổ sung thang đo. Tác giả thực hiện phỏng vấn 10 NV đang làm việc trong các công ty tại TP.HCM thông qua thảo luận nhóm theo một dàn ý có sẵn. Kết quả đối với CSR bên trong: Tác giả điều chỉnh ba quan sát, giữ nguyên một quan sát; CSR bên ngoài (liên quan đến khách hàng): Không điều chỉnh; CSR bên ngoài (liên quan đến cộng đồng địa phương): Điều chỉnh hai quan sát, giữ nguyên một quan sát; CSR bên ngoài (liên quan đến đối tác): Đồng ý ba quan sát, điều chỉnh một quan sát; và sự động viên NV: Điều chỉnh hai quan sát, giữ nguyên bốn quan sát.

Nghiên cứu định lượng

Mẫu nghiên cứu và phương pháp thu thập dữ liệu

Theo Hair và cộng sự (2006) (trích trong Nguyễn Đình Thọ, 2012), kích thước mẫu tối thiểu phải gấp 5 lần số biến quan sát. Nghiên cứu này có 21 biến quan sát nên kích thước mẫu tối thiểu là $5 \times 21 = 105$. Mẫu được chọn theo phương pháp thuận tiện với 175 phiếu trả lời hợp lệ. Đối tượng được khảo sát trực tiếp điền trả lời vào bảng câu hỏi và trả lại ngay cho người khảo sát. Cơ cấu mẫu phân chia theo khu vực địa lý, giới tính, tình trạng hôn nhân, độ tuổi, thu nhập và thâm niên công tác được minh họa qua Bảng 1.

Bảng 1

Cơ cấu mẫu theo khu vực địa lý

Stt	Khu vực địa lý	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Tây Nguyên	3	1,7
2	Đông Nam Bộ	24	13,7
3	TP.HCM	110	62,9
4	Tây Nam Bộ	17	9,7
5	Hà Nội	21	12

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Bảng 2

Cơ cấu mẫu theo giới tính

Stt	Giới tính	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Nam	96	54,1
2	Nữ	79	45,9

Nguồn: Tác giả tổng hợp**Bảng 3**

Cơ cấu mẫu theo tình trạng hôn nhân

Stt	Tình trạng hôn nhân	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Chưa lập gia đình	120	68,6
2	Đã lập gia đình	53	30,3
3	Ly hôn	2	1,1

Nguồn: Tác giả tổng hợp**Bảng 4**

Cơ cấu mẫu theo độ tuổi

Stt	Độ tuổi	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Từ 18 - 24	26	14,9
2	25 - 31	119	68
3	32 - 38	27	15,4
4	39 - 45	3	1,7

Nguồn: Tác giả tổng hợp**Bảng 5**

Cơ cấu mẫu theo thu nhập

Stt	Thu nhập/tháng	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Từ 5 triệu đồng trở xuống	19	10,9
2	5,1 - 8 triệu đồng	52	29,7
3	8,1 - 11 triệu đồng	43	24,6
4	11,1 - 14 triệu đồng	26	14,9

Stt	Thu nhập/tháng	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
5	14,1 - 17 triệu đồng	20	11,4
6	14,1 triệu đồng trở lên	15	8,6

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Bảng 6

Cơ cấu mẫu theo thâm niên

Stt	Thâm niên	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Từ 1 năm trở xuống	81	25
2	Trên 1 năm đến 2 năm	66	20,4
3	Trên 2 năm đến 3 năm	51	15,7
4	Trên 3 năm đến 4 năm	30	9,3
5	Trên 4 năm đến 5 năm	21	6,5
6	Trên 5 năm	75	23,1

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Phương pháp xử lý dữ liệu

Trình tự tiến hành phân tích dữ liệu được thực hiện như sau: Bước 1 - Chuẩn bị thông tin; Bước 2 - Thống kê mô tả mẫu; Bước 3 - Đánh giá độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha: Hệ số tin cậy Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6 và hệ số tương quan biến - tổng lớn hơn hoặc bằng 0,3 thì thang đo đạt yêu cầu; Bước 4 - Phân tích nhân tố khám phá EFA: Sử dụng phương pháp trích nhân tố Principle Component Analysis (PCA) với phép quay vuông góc Varimax. Dùng tiêu chí Eigenvalue để xác định số lượng nhân tố. Các điều kiện để phân tích EFA là kiểm định Barlett có $p < 5\%$, hệ số KMO trong khoảng từ 0,5 đến 1; Bước 5 – Phân tích tương quan Pearson; Bước 6 - Phân tích hồi quy theo phương pháp Enter và kiểm định sự phù hợp của mô hình thông qua R^2 hiệu chỉnh, biểu đồ Scatter, phân phối chuẩn của phần dư, hệ số VIF; Bước 7 - Dùng kiểm định T-Test và One-Way ANOVA để xem xét sự khác biệt về sự động viên NV dựa trên các biến nhân khẩu học.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Kết quả nghiên cứu

4.1.1. Đánh giá độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha

Kết quả Cronbach's Alpha cho thấy các thang đo đều đạt độ tin cậy (Bảng 1).

Bảng 7

Hệ số Cronbach's Alpha

Biến trong mô hình	Số biến quan sát	Hệ số Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan biến tổng bé nhất
CSR bên trong	4	0,813	0,564
CSR bên ngoài (liên quan đến khách hàng)	3	0,799	0,568
CSR bên ngoài (liên quan đến cộng đồng địa phương)	4	0,844	0,588
CSR bên ngoài (liên quan đến đối tác)	4	0,851	0,676
Sự động viên NV	6	0,823	0,463

Nguồn: Tác giả tổng hợp

4.1.2. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Kết quả phân tích EFA các biến độc lập

Kiểm định KMO và Bartlett's trong phân tích nhân tố cho thấy hệ số KMO = 0,911 (thuộc khoảng [0,5 – 1]), giá trị kiểm định Bartlett's có mức ý nghĩa Sig. = 0,000 < 0,05 nên phân tích nhân tố EFA là thích hợp. Tại mức Eigenvalues 1,184 > 1, phân tích nhân tố đã trích được hai nhân tố với phương sai trích là 72,945% > 50% và đều có hệ số tải nhân tố > 0,5 (bé nhất 0,662).

Bảng 8

Kết quả EFA thang đo các biến độc lập

Nhân tố	Số biến quan sát	Hệ số tải bé nhất	Giá trị Eigenvalues	Phương sai trích (%)
CSR bên ngoài (liên quan đến khách hàng)	3	0,740	1,330	65,978
CSR bên trong	3	0,662	1,184	72,945

Nguồn: Tác giả tổng hợp

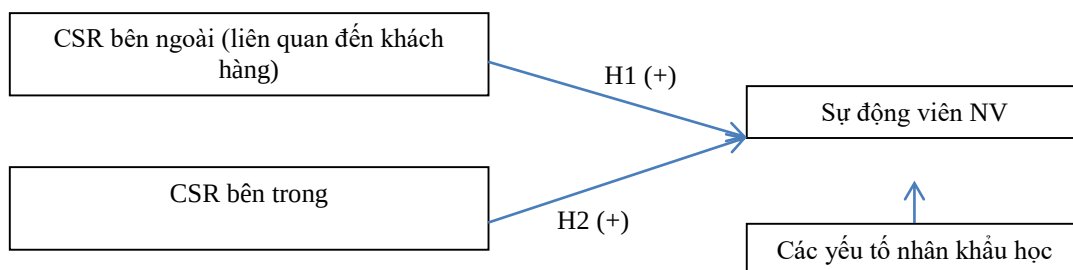
Các biến bị loại khi phân tích EFA là: EC_LC3, EC_LC2, EC_LC1, EC_BP3, EC_BP2, EC_LC4, EC_BP4, EC_BP1, EC_EM4. Hai biến độc lập bị loại khỏi mô hình là “CSR bên ngoài (liên quan đến cộng đồng địa phương)”, kí hiệu là EC_LC; và “CSR bên ngoài (liên quan đến đối tác)”, kí hiệu là EC_BP. Việc loại hai biến độc lập này có thể được giải thích qua kết quả nghiên cứu định tính 10 chuyên gia là nhà quản trị cấp cao, cấp trung và cấp thấp tại một số đơn vị ở TP.HCM (Tổng công ty điện lực TP.HCM, Ngân hàng Shinhan, Sở Du lịch, Masan). Kết quả thảo luận các chuyên gia đều cho rằng khi công ty làm hoạt động CSR thì mục đích chủ yếu là để quảng cáo chứ không phải là quan tâm đến lợi ích cộng đồng. Vì vậy, biến EC_LC bị loại là phù hợp với thực tế. Mặt khác, trong quá trình thảo luận về nhận thức CSR, các chuyên gia chủ yếu xem CSR là các hoạt động từ thiện và không xem việc quan tâm đến đối tác là hoạt động CSR nên biến EC_BP bị loại cũng phù hợp.

Kết quả phân tích EFA thang đo sự động viên NV

Kiểm định KMO và Bartlett's trong phân tích nhân tố cho thấy hệ số KMO = 0,810 (thuộc khoảng [0,5 – 1]), giá trị kiểm định Bartlett's có mức ý nghĩa Sig. = 0,000 < 0,05 chỉ ra phân tích nhân tố EFA là thích hợp. Tại mức Eigenvalues 3,195 > 1, tác giả đã trích được một nhân tố với phương sai trích là 53,249% > 50% và đều có hệ số tải nhân tố > 0,5 (bé nhất 0,625).

4.1.3. Mô hình nghiên cứu hiệu chỉnh

Từ kết quả phân tích EFA, mô hình nghiên cứu được hiệu chỉnh (Hình 2).

**Hình 2.** Mô hình nghiên cứu hiệu chỉnh

Nguồn: Tác giả đề xuất

4.1.4. Phân tích hồi quy bội

Phân tích tương quan

Sự động viên NV (EM_MO) có hệ số tương quan với CSR bên trong (EC_EM), và CSR bên ngoài (liên quan đến khách hàng) (EC_CU) lần lượt là 0,211 và 0,404.

Phân tích hồi quy

Kết quả phân tích hồi quy có R^2 hiệu chỉnh = 0,157 cho thấy 15,7% biến thiên của sự động viên NV được giải thích bằng các biến độc lập là các yếu tố CSR trong mô hình. Giá trị kiểm định $F = 17,26$ và có ý nghĩa thống kê (Sig. = 0,000) giải thích mô hình hồi quy tuyến tính đưa ra là phù hợp với dữ liệu thực tế và các biến đưa vào đều có mức ý nghĩa thống kê 5%.

Bảng 9

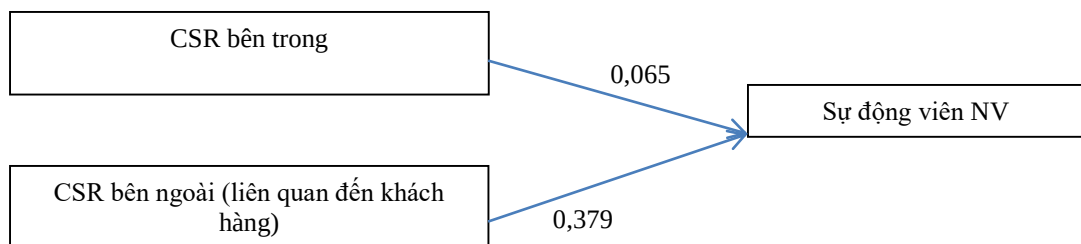
Kết quả phân tích hồi quy bội

Mô hình		Hệ số chưa chuẩn hoá		Hệ số chuẩn hoá	t	Mức ý nghĩa (Sig.)	Thống kê đa cộng tuyến	
		B	Sai số chuẩn	Beta			Dung sai	VIF
1	Hằng số	2,777	0,215		12,92	0,000		
	EC_CU	0,269	0,054	0,379	5,867	0,000	0,853	1,172
	EC_EM	0,041	0,047	0,065	5,035	0,000	0,853	1,172

a. Biến phụ thuộc: EM_MO

Các thông số hồi quy (Bảng 3) cho thấy hai biến độc lập tác động đến biến phụ thuộc với ý nghĩa thống kê 5% là EC-CU và EC_EM. Kết quả kiểm tra các vi phạm giả định của mô hình hồi quy (có liên hệ tuyến tính giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc, phương sai của sai số không đổi, phần dư có phân phối chuẩn và giữa chúng không có tương quan, không có hiện tượng đa cộng tuyến) cho thấy các giả định này đều không bị vi phạm.

Từ kết quả phân tích hồi quy, mô hình các yếu tố CSR ảnh hưởng đến sự động viên NV được tóm tắt như sau:



Hình 3. Kết quả nghiên cứu sau khi kiểm định hồi quy

Nguồn: Tác giả tổng hợp

4.1.5. Kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm về động viên NV

- Giới tính: Kiểm định T-Test cho hệ số Sig. = 0,319 > 0,05. Kết luận: Không có sự khác biệt về sự động viên giữa NV nam và NV nữ.

- Tình trạng hôn nhân: Kiểm định Levene có Sig. = 0,083 > 0,05 nên suy ra phương sai giữa các nhóm là đồng nhất. Kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm có Sig. = 0,842 > 0,05. Kết luận: Không có sự khác biệt về sự động viên NV giữa các nhóm có tình trạng hôn nhân khác nhau.

- Độ tuổi: Kiểm định Levene có Sig. = 0,231 > 0,05 nên phương sai giữa các nhóm là đồng nhất. Kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm có Sig. = 0,483 > 0,05. Kết luận: không có sự khác biệt về sự động viên NV giữa các nhóm có độ tuổi khác nhau.

- Thu nhập: Kiểm định Levene có Sig. = 0,764 > 0,05 nên phương sai giữa các nhóm là đồng nhất. Kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm có Sig. = 0,084 > 0,05. Kết luận: Không có sự khác biệt về sự động viên NV giữa các nhóm có thu nhập khác nhau.

- Thâm niên: Kiểm định Levene có Sig. = 0,062 > 0,05 nên phương sai giữa các nhóm là đồng nhất. Kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm có Sig. = 0,730 > 0,05. Kết luận:

Không có sự khác biệt về sự động viên NV giữa các nhóm có thâm niên công tác khác nhau.

4.2. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy hai yếu tố CSR ảnh hưởng đến sự động viên là: CSR bên ngoài (liên quan đến khách hàng) có tác động dương (+) đến sự động viên NV với hệ số $\beta = 0,379$; CSR bên trong có tác động dương (+) đến sự động viên NV với hệ số $\beta = 0,065$. Do đối tượng khảo sát được thu thập theo phương pháp thuận tiện, chủ yếu là sinh viên học văn bằng 2, các học viên cao học ngành quản trị kinh doanh trường Đại học Kinh tế TP.HCM (88%) và học viên cao học tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông ở Hà Nội (12%) nên có thể lí giải sự quan tâm cao đến CSR bên ngoài (liên quan đến khách hàng) vì có khả năng nhiều đối tượng khảo sát làm việc liên quan đến hoạt động kinh doanh, liên quan đến khách hàng. Mức độ quan tâm của NV đến CSR bên trong thấp có thể do những người trả lời khảo sát là NV trình độ cao (từ đại học trở lên) nên việc thực thi các chế độ đối với họ là đầy đủ và họ không phải lo lắng nhiều về vấn đề này.

Hai nhân tố bị loại ra khỏi mô hình là CSR bên ngoài (liên quan đến đối tác) và CSR bên ngoài (liên quan đến cộng đồng địa phương). Điều này cho thấy việc công ty đối xử như thế nào với đối tác và cộng đồng không ảnh hưởng đến sự động viên trong các công ty tại VN. Kết quả này phù hợp với thực tế nhận thức CSR trong các công ty tại VN. Với đối tác, ít công ty chú trọng xây dựng mối quan hệ chiến lược mà chủ yếu là dựa trên lợi ích ngắn hạn. Đối với cộng đồng địa phương, các công ty thường tìm cách hạn chế thấp nhất mức độ đáp ứng (ví dụ: Lén xả nước thải ra môi trường, hoạt động của công ty gây ảnh hưởng giao thông, né tránh đóng góp phúc lợi cho địa phương khi được vận động).

Kết quả phân tích t-test và One-Way ANOVA cho thấy không có sự khác biệt về động viên NV giữa các nhóm khác nhau phân theo giới tính, tình trạng hôn nhân, độ tuổi, thu nhập và thâm niên công tác. Thực tiễn động viên tại các công ty có thể lí giải cho kết quả này. Các NV dù khác biệt về giới tính, tình trạng hôn nhân, độ tuổi, v.v. thì vẫn có những quan tâm chung khi đi làm việc về chế độ đãi ngộ, điều kiện làm việc, bầu khí trong công ty, mối quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp, v.v.. Đây là những nội dung cơ bản đã được đề cập trong các lí thuyết động viên.

So với kết quả nghiên cứu của Khan & cộng sự (2014), kết quả này có sự khác biệt. Khan & cộng sự (2014) chỉ ra hai yếu tố tác động đến sự động viên NV CSR bên ngoài (liên quan đến đối tác) với $\beta = 0,234$ và CSR bên ngoài (liên quan đến cộng đồng địa

phương) với $\beta = 0,209$. Yếu tố có sự tác động ít và không có ý nghĩa thống kê (Sig. > 0,05) là CSR bên trong với $\beta = 0,067$, CSR bên ngoài (liên quan với khách hàng) với $\beta = -0,079$. Theo Khan & cộng sự (2014), các công ty tại Pakistan thực hiện các hoạt động CSR với mục đích nâng cao hình ảnh và danh tiếng của công ty. Trong khi đó, kết quả nghiên cứu này xác định có hai yếu tố ảnh hưởng đến sự động viên NV gồm CSR bên ngoài (liên quan đến khách hàng) với $\beta = 0,379$ và CSR bên trong với $\beta = 0,065$. Hai yếu tố bị loại ra khỏi mô hình là CSR bên ngoài (liên quan đến cộng đồng địa phương) và CSR bên ngoài (liên quan đến đối tác). Điều này có thể được lý giải là do nhận thức của các NV VN về tầm quan trọng của việc quan tâm đến cộng đồng và đối tác trong hoạt động kinh doanh chưa cao.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Kết luận

Nghiên cứu xác định có hai yếu tố CSR ảnh hưởng đến sự động viên NV là CSR bên ngoài (liên quan đến khách hàng) và CSR bên trong. Bên cạnh đó, tác giả còn chỉ ra không có sự khác biệt về động viên NV giữa các nhóm NV khác nhau phân theo giới tính, tình trạng hôn nhân, độ tuổi, thu nhập và thâm niên công tác. Đây chính là cơ sở để các nhà quản trị đưa ra chính sách về CSR nhằm tăng sự động viên NV.

Để kết quả mang tính đại diện cao hơn, nghiên cứu tiếp theo nên cải thiện phương pháp chọn mẫu như khảo sát NV đang làm việc ở nhiều địa phương khác nhau, nhiều ngành nghề khác nhau, nhiều trình độ khác nhau, nhiều loại công việc khác nhau. Ngoài ra, nghiên cứu tiếp theo cũng có thể xem xét mối quan hệ tương tác giữa các yếu tố CSR với nhau hoặc sự tác động gián tiếp của các yếu tố CSR đến sự động viên NV thông qua biến trung gian nhận diện tổ chức.

5.2. Hàm ý quản trị

Để gia tăng sự động viên NV, nhà quản trị trong các công ty tại VN cần chú ý đến các yếu tố CSR bên ngoài (liên quan đến khách hàng) và CSR bên trong.

Đối với yếu tố CSR bên ngoài (liên quan đến khách hàng)

Đây là yếu tố quan trọng nhất với $\beta = 0,379$. Doanh nghiệp phải quan tâm đến khách hàng khi cung cấp sản phẩm/dịch vụ. Cần chú ý đến cung cấp thông tin trung thực và đầy đủ cho khách hàng, đảm bảo an toàn cho khách hàng, tôn trọng quyền cá nhân, luôn nghĩ đến lợi ích của khách hàng v.v..

Doanh nghiệp phải luôn chú trọng cung cấp đầy đủ và trung thực các thông tin cho khách hàng. Các thông tin cần được cung cấp một cách đa dạng qua nhiều kênh truyền thông khác nhau (mạng Internet, quảng cáo trên truyền hình, bao bì sản phẩm, hướng dẫn sử dụng, giới thiệu của người bán hàng). Mục đích nhằm giúp khách hàng có đầy đủ thông tin trước khi ra quyết định. Bên cạnh đó, các thông tin cũng cần được cung cấp một cách trung thực và rõ ràng, đúng với bản chất của sản phẩm/dịch vụ, tránh sử dụng các thuật ngữ có thể gây cho khách hàng hiểu nhầm về bản chất của sản phẩm/dịch vụ.

Doanh nghiệp phải biết quan tâm đến sự an toàn và quyền cá nhân của khách hàng ở các giai đoạn trước, trong và sau khi sử dụng sản phẩm/dịch vụ. Các vấn đề cần quan tâm như an toàn về tính mạng, an toàn về sức khỏe, an toàn về tài sản, an toàn về thông tin, an toàn về các mối quan hệ. Đối với các quyền cá nhân của khách hàng, doanh nghiệp cần có các biện pháp đảm bảo quyền riêng tư, quyền tự quyết định chấp nhận hay từ chối sử dụng sản phẩm/dịch vụ, quyền tự do ngôn luận, tự do tư tưởng, v.v..

Cuối cùng, doanh nghiệp phải biết quan tâm đến lợi ích của khách hàng khi tiến hành hoạt động kinh doanh. Lợi ích của khách hàng phải được đặt song song với lợi ích của doanh nghiệp. Nhà quản trị có thể đặt ra nguyên tắc kinh doanh là tìm kiếm lợi nhuận trên cơ sở mang lại lợi ích cho khách hàng, không bao giờ có những hành động gây hại cho khách hàng.

Đối với CSR bên trong

Nhà quản trị cần có chính sách đãi ngộ NV xứng đáng với kết quả công việc; quan tâm đến phát triển kỹ năng; đối xử công bằng với tất cả NV không phân biệt giới tính, xuất thân, trình độ; giúp cho NV cảm thấy thoải mái trong công việc, giảm bớt sự mâu thuẫn giữa công việc và cuộc sống cá nhân của NV. Các biện pháp thực hiện có thể được xem xét gồm: (1) Xây dựng chính sách lương, thưởng và các đãi ngộ khác một cách rõ ràng để NV có sự phấn đấu. Có cơ chế đánh giá chính xác kết quả thực hiện công việc thông qua các chỉ tiêu định lượng. Luôn tìm hiểu phân tích so sánh chế độ đãi ngộ của doanh nghiệp với các đơn vị khác trong ngành để đảm bảo tính cạnh tranh; (2) Quan tâm đến sự phát triển của NV cả về nghề nghiệp và kỹ năng thực hiện công việc. Xây dựng tầm nhìn và lộ trình rõ ràng, cụ thể để NV có động lực phấn đấu. Qua đó, NV có được sự thăng tiến cả về nghề nghiệp và vị trí công tác. Nhà quản trị giúp NV phát triển các kỹ năng thực hiện công việc thông qua hoạt động đào tạo của doanh nghiệp, bao gồm cả đào tạo trong công việc và thông qua các khóa huấn luyện; (3) Xây dựng và triển khai chính sách tuyển dụng, đãi ngộ, thăng tiến, bố trí công việc cho NV không phân biệt giới

tính, tuổi tác, vùng miền, dân tộc. Các NV thuộc nhóm thiểu số trong công ty cũng cần được tôn trọng và có cơ hội cống hiến, thăng tiến, đãi ngộ như những NV khác; (4) Xây dựng môi trường làm việc thân thiện với thiên nhiên, tạo bầu khí làm việc gần gũi, cung cấp các tiện nghi và tiện ích cho NV được vui chơi, giải trí, luyện tập thể thao, thiết kế ngày và giờ làm việc linh hoạt theo hoàn cảnh của NV■

Tài liệu tham khảo

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multi-level theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Amann, W., & Stachowicz-Stanusch, A. (2012). *Integrity in organizations: Building the foundations for humanistic management*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Ashforth, B. E., & Fred, M. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Baron, R. A. (1983). *Behavior in organizations*. New York: Allyn & Bacon Inc.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Brammer, S., Millington A., & Rayton B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Butkus, R. T., & Green, T. B. (1999). *Motivation, beliefs and organizational transformation*. London: Greenwood Publishing Group, Organizational Quorum Books.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Employees. S. L.: Kenexa Research Institute.
- European Commission. (2001). *Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Brussels: *Green Paper*, European Commission.
- Eweje, G., & Bentley, T. (2006). CSR and staff retention in New Zealand companies: A literature review. *Research Working Paper*, 6, Department of Management and International Business, Auckland.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. New York: Cambridge University Press.

- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, 39(3), 254-280.
- Hess, D., Rogovsky, N., & Dunfee, T. W. (2002). The next wave of corporate community involvement: Corporate social initiatives. *California Management Review*, 44(2), 110-125.
- Jamali, D., Safieddine, A. M., & Rabbath, M. (2008). Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. *Corporate Governance: An International Review*, 16(5), 443-459.
- Kenexa Research Institute. (2007). *Corporate Social Responsibility Efforts Are Recognised By*
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Khan, A., Latif, F., Jalal, W., Anjum, R., & Rizwan, M. (2014). The impact of rewards & corporate social responsibility (CSR) on employee motivation. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 70-86.
- Lee, C.-K., Song, H.-J., Lee, H.-M., Lee, S., & Bernhard, B. J. (2013). The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 406-415.
- Ligeti, G., & Oravecz, A. (2009). CSR communication of corporate enterprises in Hungary. *Journal of Business Ethics*, 84(2), 137-149.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: new direction for theory, research, and practices. *The Academy of Management Review*, 7(1), 80-88.
- Nguyễn Đình Thọ. (2012). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. TP.HCM: NXB Lao động - Xã hội.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society*, 43(3), 296-319.
- Robbins, S. (1998). *Organizational behaviour: Concept, controversial, applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Santoso, I. L. (2014). The impact of internal csr towards employee engagement and affective commitment in XYZ hotel Surabaya. *iBuss Management*, 2(2), 79-88.
- Smith, A. D. (2007). Managing the case for the competitive advantage of corporate social responsibility. *Business Strategy Series*, 8(3), 186-195.

- Stephen, B., & Andrew, M. (2005). Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 29-44.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The Social Psychology of Intergroup Relations*, 33(47), 74.