

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ**



**TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ**  
**Ngành: Quản trị kinh doanh**  
**Mã ngành: 9340101**

**LẠI HOÀNG VĨNH TRINH**

**TÁC ĐỘNG TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA DOANH NGHIỆP  
ĐẾN SỰ GẮN KẾT VỚI TỔ CHỨC VÀ KẾT QUẢ LÀM VIỆC  
CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT  
CHẾ BIẾN TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ CẦN THƠ**

**CẦN THƠ, 2025**

## CHƯƠNG I: GIỚI THIỆU

### 1.1 Tính cấp thiết của đề tài

#### 1.1.1 Bối cảnh thực tiễn

Trong bối cảnh hội nhập, Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) là yếu tố chiến lược để phát triển bền vững và gia tăng năng lực cạnh tranh. Năm 2023, thành phố Cần Thơ tiếp tục khẳng định vị thế đầu tàu kinh tế vùng đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL) với GRDP đạt 118.491,21 tỷ đồng tăng 10,03%, trong đó khu vực công nghiệp và xây dựng chiếm 30,28%. Tuy nhiên, các doanh nghiệp sản xuất chế biến đang đối mặt với thách thức về nhân sự khi tỷ lệ luân chuyển lên tới 45,43% tổng số nhân viên nghỉ việc, do áp lực chi phí đầu vào và giảm giờ làm. Thực trạng này đặt ra yêu cầu cấp thiết về việc xây dựng môi trường làm việc ổn định để thúc đẩy sự gắn kết và hiệu suất. Mặc dù vậy, các nghiên cứu về CSR tại Việt Nam chủ yếu tập trung vào hiệu quả tài chính hoặc thương hiệu, mà chưa khai thác sâu tác động đối với nhân viên, đặc biệt trong ngành sản xuất chế biến, lĩnh vực đóng góp quan trọng vào GRDP địa phương.

#### 1.1.2. Bối cảnh lý thuyết

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) hiện đã trở thành tiêu chí đánh giá cơ bản và chiến lược then chốt giúp tạo lợi thế cạnh tranh tại nhiều quốc gia phát triển. Đối với các doanh nghiệp sản xuất chế biến tại thành phố Cần Thơ, việc thực hiện CSR là yêu cầu song hành cấp thiết để cân bằng giữa mục tiêu lợi nhuận và phát triển bền vững. Tuy nhiên, khái niệm CSR vẫn còn khá mới mẻ đối với cộng đồng doanh nghiệp tại Việt Nam nói chung và địa phương nói riêng. Dựa trên cơ sở lý thuyết của Rupp và cộng sự (2006), CSR được chứng minh là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến nhận thức công bằng, từ đó tác động tích cực lên sự hài lòng và sự gắn kết với tổ chức của nhân viên.

Xuất phát từ các lập luận trên, tác giả thực hiện đề tài **“Tác động của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đến sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ”**. Đây là lĩnh vực đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế vùng. Nghiên cứu này không chỉ có ý nghĩa về mặt lý luận mà còn mang lại giá trị thực tiễn to lớn, tạo động lực để các doanh nghiệp tại Cần Thơ và vùng đồng bằng sông Cửu Long kiến tạo môi trường làm việc tích cực, giúp nhân viên cân bằng giữa công việc, gia đình, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc và đóng góp vào sự phát triển kinh tế - xã hội của thành phố.

## **1.2 Mục tiêu nghiên cứu**

### **1.2.1 Mục tiêu chung**

Mục tiêu của luận án là kiểm định mức độ tác động của Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) đến sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến ở TP. Cần Thơ. Vận dụng tổng hợp các lý thuyết nền các bên liên quan, lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết công bằng và lý thuyết kỳ vọng, nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm quan trọng để đề xuất các hàm ý quản trị, giúp doanh nghiệp tối ưu hóa nguồn nhân lực thông qua chiến lược CSR.

### **1.2.2 Mục tiêu cụ thể**

Hệ thống hóa cơ sở lý thuyết và xây dựng, kiểm định mô hình nghiên cứu về mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, sự gắn kết tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên trong bối cảnh doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ.

## **1.3 Câu hỏi nghiên cứu**

Luận án tập trung làm sáng tỏ thực trạng thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến ở thành phố Cần Thơ; đồng thời phân tích cơ chế tác động của CSR đến kết quả làm việc của nhân viên thông qua chuỗi các biến trung gian gồm sự hài lòng công việc, niềm tin tổ chức và sự gắn kết với tổ chức. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng xem xét sự khác biệt về kết quả làm việc theo các đặc điểm cá nhân để làm cơ sở đề xuất các giải pháp quản trị nhằm nâng cao kết quả làm việc thông qua thúc đẩy CSR.

## **1.4 Đối tượng và Phạm vi nghiên cứu**

### **1.4.1 Đối tượng nghiên cứu**

Nghiên cứu của luận án tác động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đến gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ.

### **1.4.2 Đối tượng khảo sát**

Đối tượng khảo sát của nghiên cứu là nhà quản lý và nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Các thông tin thu thập, khảo sát nhân viên thời gian công tác từ 01 năm trở lên tại doanh nghiệp sản xuất chế biến, phỏng

vấn chuyên gia để thu thập thông tin về các hoạt động TNXH và cảm nhận của nhân viên về gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến.

#### **1.4.3 Phạm vi không gian nghiên cứu**

Nghiên cứu tập trung vào các doanh nghiệp trong lĩnh vực sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ như gạo, thủy sản, khác...

#### **1.4.4 Phạm vi thời gian nghiên cứu**

Số liệu thứ cấp; Số liệu sơ cấp

#### **1.4.5 Phạm vi về nội dung nghiên cứu**

Luận án tập trung nghiên cứu vào trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp như thu thập dữ liệu, xử lý và phân tích kết quả. Phạm vi nội dung nghiên cứu được xác định nhằm mục tiêu tạo ra hiểu biết sâu sắc về tác động sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ.

### **1.5 Phương pháp nghiên cứu**

Nghiên cứu được thực hiện theo phương pháp nghiên cứu hỗn hợp, kết hợp giữa nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

Đối tượng khảo sát: Nhà quản lý và nhân viên có thời gian công tác từ 01 năm trở lên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Phương pháp chọn mẫu. Chọn mẫu phi ngẫu nhiên theo kỹ thuật lấy mẫu thuận tiện, với cỡ mẫu dự kiến gồm nghiên cứu sơ bộ ( $n = 120$ ) và nghiên cứu chính thức ( $n = 420$ ).

### **1.6 Những đóng góp và ý nghĩa của đề tài**

#### **1.6.1 Đóng góp mới của luận án**

Luận án đã có định hướng và có tính mới trong nghiên cứu so với các nghiên cứu trước, cụ thể là đóng góp về mặt học thuật, đóng góp về mặt thực tiễn.

#### **1.6.2 Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án**

**Ý nghĩa khoa học:** Luận án nhằm đóng góp hệ thống kiến thức về mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên bằng cách làm rõ tác động trong bối cảnh doanh nghiệp sản xuất chế biến trên

địa bàn thành phố Cần Thơ.

**Ý nghĩa thực tiễn:** Luận án không chỉ dừng lại ở việc nhận diện những mối quan hệ mà còn đề xuất các giải pháp cho các doanh nghiệp nhằm tối ưu hóa trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp để nâng cao mức độ gắn kết tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên, qua đó lan tỏa tinh thần trách nhiệm trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp liên kết vì mục tiêu phát triển bền vững.

### **1.7 Cấu trúc luận án**

Phần mở đầu của luận án là lời cam đoan, tóm tắt, kết luận và các danh mục viết tắt, bảng biểu, sơ đồ, phụ lục và tài liệu tham khảo trong nước và ngoài nước. Cấu trúc của luận án gồm có 5 Chương với các nội dung cụ thể: Chương 1: Giới thiệu; Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu; Chương 3: Phương pháp nghiên cứu; Chương 4: Kết quả nghiên cứu và thảo luận; Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị

## **CHƯƠNG II: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU**

### **2.1 Các lý thuyết nền liên quan**

#### **2.1.1 Lý thuyết các bên có liên quan (Stakeholder Theory)**

Lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder Theory) được xem là khuôn khổ quản trị nền tảng, khẳng định sự tồn tại và phát triển bền vững của doanh nghiệp phụ thuộc vào việc cân bằng lợi ích của tất cả các bên hữu quan, trong đó nhân viên được xác định là đối tượng trọng yếu nhất. Kế thừa quan điểm của Freeman và cộng sự (2021, 2023), luận án sử dụng lý thuyết này làm cơ sở khoa học để biện giải cho việc lựa chọn Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) làm biến độc lập tác động đến thái độ và hành vi của nhân viên. Theo đó, việc thực thi CSR chính là phương thức cụ thể hóa cam kết của tổ chức, giúp kiến tạo niềm tin và chuyển hóa mối quan hệ với nhân viên thành lợi thế cạnh tranh bền vững.

#### **2.1.2 Lý thuyết trao đổi xã hội (Social exchange Theory-SET)**

Lý thuyết trao đổi xã hội (SET) đóng vai trò là cơ sở lý luận then chốt để giải thích động lực hành vi của nhân viên dựa trên nguyên tắc có qua có lại. Kế thừa các quan điểm nền tảng của Blau và Emerson, luận án vận dụng SET để lập luận rằng: Khi doanh nghiệp thực hiện tốt Trách nhiệm xã hội (CSR) như đảm bảo an toàn, phúc lợi, nhân viên sẽ tiếp nhận đây là những tín hiệu tích cực về sự hỗ trợ và quan tâm của tổ chức. Để đáp lại các lợi ích vật chất và tinh thần đó, nhân viên sẽ hình thành niềm tin tổ chức và sự hài lòng công việc, từ đó tự nguyện đền đáp bằng sự gắn kết với tổ chức và nỗ lực nâng cao kết quả làm việc. Đây là nền tảng để chuyển hóa mối quan hệ lao động từ hợp đồng kinh tế đơn thuần sang hợp đồng tâm lý bền vững.

#### **2.1.3 Lý thuyết công bằng (Equity Theory)**

Lý thuyết công bằng (Equity Theory) của J.S. Adams được sử dụng để giải mã cơ chế tâm lý đằng sau tác động của CSR. Theo lý thuyết này, nhân viên luôn có xu hướng so sánh tỷ lệ giữa đóng góp nỗ lực, kỹ năng và quyền lợi nhận được. Luận án lập luận rằng khi doanh nghiệp thực hiện tốt CSR như minh bạch chính sách lương thưởng, đảm bảo an toàn lao động, nhân viên sẽ cảm nhận được sự công bằng và đạo đức trong môi trường làm việc. Nhận thức tích cực này giúp loại bỏ tâm lý so bì, củng cố niềm tin và sự hài lòng, từ

đó thúc đẩy nhân viên tự nguyện nỗ lực cống hiến để duy trì sự cân bằng trong quan hệ trao đổi với tổ chức.

#### **2.1.4 Lý thuyết kỳ vọng (Expectancy Theory)**

Lý thuyết kỳ vọng (Expectancy Theory) của Vroom được vận dụng để giải thích quá trình ra quyết định và động cơ làm việc của nhân viên dưới góc độ nhận thức. Luận án lập luận rằng việc thực thi CSR giúp củng cố tính phương tiện và hóa trị trong tâm lý nhân viên. Cụ thể, trong một môi trường doanh nghiệp có trách nhiệm và đạo đức, nhân viên tin tưởng rằng nỗ lực của nhân viên sẽ được ghi nhận công bằng và cảm thấy tự hào khi là thành viên của tổ chức. Nhận thức tích cực này tạo động lực thúc đẩy nhân viên nỗ lực tối đa để đạt kết quả làm việc cao hơn.

### **2.2 Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (TNXHĐN)**

#### **2.2.1 Khái niệm về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp**

Về mặt khái niệm, luận án kế thừa nền tảng mô hình Kim tự tháp của Carroll (1979, 1991) nhưng tiếp cận dưới góc độ nhận thức của nhân viên theo quan điểm của Glavas (2016) để phù hợp với nghiên cứu cấp độ vi mô. Theo đó, CSR được thao tác hóa thành hai trụ cột chính như (1) Trách nhiệm bên trong tập trung vào tính hợp pháp và ổn định kinh tế, giúp tạo dựng sự an tâm cho nhân viên và (2) Trách nhiệm bên ngoài tập trung vào đạo đức, môi trường và cộng đồng, giúp khơi dậy niềm tự hào tổ chức. Cách tiếp cận tích hợp này cho phép đánh giá toàn diện tác động của CSR đến thái độ và hành vi của nhân viên.

#### **2.2.2 Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với nhân viên**

##### *2.2.2.1 Các nghiên cứu thực nghiệm liên quan*

Tổng quan các nghiên cứu trong và ngoài nước cho thấy sự chuyển dịch mạnh mẽ từ tranh luận về nghĩa vụ đạo đức sang kiểm chứng thực nghiệm tác động của CSR đối với hành vi tổ chức. Các học giả quốc tế Glavas, (2023); Hur & Kim, (2021) và trong nước Trần, M. H., (2017); Nguyễn, V. H., (2020) đều khẳng định vai trò chiến lược của CSR trong việc tạo dựng ý nghĩa công việc, gia tăng sự gắn kết và giữ chân nhân viên. Đặc biệt, nghiên cứu của Huỳnh, V. T. (2024) tại vùng ĐBSCL đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm quan trọng về mối liên hệ tích cực giữa CSR và sự hài lòng công việc.

Kế thừa các nền tảng này và vận dụng lý thuyết trao đổi xã hội (SET), luận án xác định khoảng trống nghiên cứu tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến ở thành phố Cần Thơ, nơi mối quan hệ lao động đang chuyển từ trao đổi kinh tế đơn thuần sang trao đổi giá trị xã hội. Trong bối cảnh đó, CSR được luận án định nghĩa là sự tổng hòa các cam kết của doanh nghiệp về kinh tế, pháp lý, đạo đức và cộng đồng được nhân viên cảm nhận và đánh giá như một bức tranh toàn diện về đạo đức tổ chức, từ đó thúc đẩy niềm tin và nỗ lực làm việc vượt trội của nhân viên.

#### *2.2.2.2 Các thành phần đo lường TNXHĐN đối với nhân viên*

Kế thừa quan điểm của Rupp và cộng sự (2006), luận án tiếp cận việc đo lường trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) dựa trên nhận thức của nhân viên thay vì các chỉ số tài chính vĩ mô. Dựa trên nền tảng lý thuyết của Carroll (1979) và thang đo của Turker (2009), cấu trúc CSR trong nghiên cứu được xác định bao gồm 04 thành phần cốt lõi như (1) Trách nhiệm pháp lý và kinh tế; (2) Trách nhiệm đối với nhân viên tác động trực tiếp đến sự gắn kết; (3) Trách nhiệm đối với cộng đồng và xã hội khơi dậy niềm tự hào và (4) Trách nhiệm đối với môi trường. Việc lượng hóa mức độ đồng thuận của nhân viên về các khía cạnh này là cơ sở then chốt để đánh giá tác động thực tế của CSR đến tâm lý và kết quả làm việc.

### **2.3 Sự gắn kết với tổ chức (organizational commitment)**

#### **2.3.1 Khái niệm về gắn kết với tổ chức**

Sự gắn kết với tổ chức được xác định là một cấu trúc tâm lý đa chiều, phản ánh trạng thái đồng điệu nội tại giữa nhân viên và hệ thống giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Biểu hiện của sự gắn kết bao gồm (1) Niềm tin vào định hướng tổ chức; (2) Lòng trung thành duy trì tư cách thành viên; và (3) Sự nỗ lực cống hiến tự nguyện. Các nghiên cứu thực nghiệm tại Việt Nam Trần, T. M. H, (2021); Nguyễn et al., 2018; Hoàng, T. T. D., (2021) khẳng định rằng sự gắn kết với tổ chức là động lực then chốt giúp giảm thiểu tỷ lệ nghỉ việc và nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh. Đây là kết quả của việc kiến tạo môi trường làm việc tích cực và công nhận xứng đáng, là cơ sở để luận án xem xét CSR như một yếu tố đầu vào chiến lược thúc đẩy sự gắn kết với tổ chức.

#### **2.3.2 Các thành phần đo lường của gắn kết với tổ chức**

Dựa trên nền tảng lý thuyết của Allen & Meyer (1990, 1991), sự gắn kết với tổ chức được cấu thành từ ba yếu tố như gắn kết tình cảm, gắn kết chi phí và gắn kết quy



định. Tuy nhiên, trong phạm vi nghiên cứu này, luận án tập trung chuyên sâu vào thành phần gắn kết tình cảm. Căn cứ vào các bằng chứng thực nghiệm Meyer và cộng sự, (2002), đây được xác định là động lực nội tại mạnh mẽ nhất thúc đẩy nhân viên nỗ lực vượt mức yêu cầu để nâng cao kết quả làm việc, trong khi các thành phần còn lại thường mang tính thụ động hoặc bắt buộc. Do đó, thang đo nghiên cứu được xây dựng để đo lường trọng tâm là sự đồng nhất về giá trị và sự gắn kết về mặt cảm xúc của nhân viên đối với tổ chức.

### **2.3.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến gắn kết với tổ chức**

Dựa trên tổng hợp các nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm, luận án hệ thống hóa các tác động đến sự gắn kết với tổ chức thành ba nhóm chính như (1) Yếu tố cá nhân nhân khẩu học, sự tương thích giá trị và năng lực chuyên môn; (2) Yếu tố môi trường ngoại cảnh bởi cảnh kinh tế, xu hướng công nghệ số; và (3) Yếu tố tổ chức. Trong đó, luận án nhấn mạnh vai trò quyết định của nhóm yếu tố tổ chức vì đây là khu vực nhà quản trị có thể chủ động can thiệp. Đặc biệt, bên cạnh chính sách nhân sự công bằng và môi trường lãnh đạo hỗ trợ, CSR được xác định là đòn bẩy chiến lược giúp củng cố niềm tin và thúc đẩy sự gắn kết với tổ chức của nhân viên.

## **2.4 Sự hài lòng công việc (job satisfaction)**

### **2.4.1 Khái niệm về hài lòng công việc**

Sự hài lòng công việc được xác định là trạng thái tâm lý xã hội tích cực, hình thành từ quá trình đánh giá nhận thức giữa lợi ích thực tế và kỳ vọng cá nhân của nhân viên. Các nghiên cứu thực nghiệm Tran & Nguyen, (2014); Tran, (2022) khẳng định sự hài lòng chịu tác động đa chiều từ cả yếu tố hữu hình như tiền lương, thưởng, điều kiện làm việc và vô hình như sự công nhận, cơ hội thăng tiến. Đặc biệt, kế thừa kết quả nghiên cứu của Huynh (2024) tại ĐBSCL, luận án xác định sự hài lòng công việc là biến trung gian quan trọng, phản ánh sức khỏe tinh thần của nhân viên dưới tác động của CSR, từ đó thúc đẩy sự tự chủ và sự gắn kết với tổ chức.

### **2.4.2 Các thành phần đo lường sự hài lòng công việc**

Sự hài lòng công việc được luận án tiếp cận là một cấu trúc đa chiều, không chỉ dựa trên đánh giá tổng quát mà được phân tích thông qua 05 thành phần cốt lõi như (1) Hài lòng về tiền lương và phúc lợi nhu cầu tồn tại; (2) Cơ hội thăng tiến nhu cầu phát triển; (3)

Lãnh đạo sự hỗ trợ; (4) Đồng nghiệp (môi trường xã hội); và (5) Bản chất công việc (động lực nội tại). Để lượng hóa mức độ cảm nhận của nhân viên đối với các khía cạnh này, luận án sử dụng thang đo Likert, đảm bảo tính tin cậy thống kê để kiểm định các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu.

## **2.5 Niềm tin tổ chức**

### **2.5.1 Khái niệm về niềm tin tổ chức**

Niềm tin tổ chức được xác định là trạng thái tâm lý phản ánh mức độ tin cậy và kỳ vọng của nhân viên vào sự liêm chính cũng như năng lực vận hành của doanh nghiệp. Trong khuôn khổ nghiên cứu, đây là biến trung gian then chốt giải thích cơ chế chuyển hóa từ các hoạt động trách nhiệm xã hội sang hiệu quả nhân sự, bởi khi niềm tin tổ chức được thiết lập sẽ thúc đẩy sự hài lòng công việc và gia tăng sự gắn kết với tổ chức. Kết quả nghiên cứu của Nguyen (2014) đã củng cố lập luận này khi chứng minh rằng niềm tin tổ chức tác động trực tiếp đến động lực nội tại và dẫn đến kết quả làm việc của nhân viên vượt trội. Do đó, việc nuôi dưỡng niềm tin tổ chức được xem là giải pháp chiến lược giúp các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Cần Thơ tối ưu hóa năng suất lao động trong bối cảnh cạnh tranh hiện nay.

### **2.5.2 Các yếu tố cấu thành niềm tin tổ chức**

Dựa trên cơ sở lý luận và thực tiễn quản trị, luận án xác định niềm tin tổ chức là một cấu trúc đa chiều được kiến tạo từ bốn thành tố cốt lõi. Đầu tiên là độ tin cậy và tính nhất quán, phản ánh năng lực của doanh nghiệp trong việc thực thi đúng các cam kết và giữ lời hứa với nhân viên. Tiếp đến là sự liêm chính và tính công bằng, nơi các quyết định quản trị được đưa ra dựa trên những chuẩn mực đạo đức và sự minh bạch trong phân phối nguồn lực. Bên cạnh đó, sự nhân ái thể hiện qua khả năng thấu cảm và chia sẻ khó khăn của tổ chức đóng vai trò then chốt trong quản trị nhân văn. Cuối cùng, kế thừa quan điểm của Ganiyu (2017), tính minh bạch trong chia sẻ thông tin được xem là thước đo thiết yếu giúp nhân viên hiểu rõ định hướng chung. Sự tổng hòa của các yếu tố này tạo nên nền tảng tâm lý vững chắc, thúc đẩy sự gắn kết và hiệu quả làm việc vượt trội.

## **2.6 Kết quả làm việc của nhân viên**

### **2.6.1 Khái niệm về kết quả làm việc**

Kết quả làm việc của nhân viên được xác định là biến phụ thuộc quan trọng nhất

trong mô hình nghiên cứu và phản ánh hiệu quả cuối cùng của mọi chính sách quản trị. Khái niệm này không chỉ giới hạn ở việc hoàn thành nhiệm vụ theo bản mô tả công việc mà còn bao hàm các hành vi vượt ngoài vai trò nhằm hỗ trợ đồng nghiệp và cải thiện môi trường tổ chức. Theo nghiên cứu của Dinh (2021) tại khu vực đồng bằng sông Cửu Long, đây là một cấu trúc đa chiều kết hợp giữa các chỉ số định lượng về năng suất và các tiêu chí định tính về chất lượng dịch vụ. Các bằng chứng thực nghiệm từ Nguyen và Le (2022) hay Tran (2021) đã khẳng định rằng nguồn lực tâm lý và sự gắn kết với tổ chức là nhiên liệu cốt lõi thúc đẩy năng suất nhân viên. Đồng thời, Newman et al. (2020) cùng báo cáo của Gallup (2020) cũng chỉ ra rằng việc thực thi trách nhiệm xã hội giúp kiến tạo môi trường làm việc đạo đức và củng cố niềm tin, qua đó kích thích nhân viên nỗ lực tối đa để đạt được kết quả vượt trội.

### **2.6.2 Các yếu tố cấu thành kết quả làm việc**

Kết quả làm việc của nhân viên được luận án tiếp cận là một cấu trúc phức hợp và cần được đo lường toàn diện thông qua bốn thành phần cốt lõi. Đầu tiên là khía cạnh định lượng nhằm đảm bảo khối lượng công việc và sản lượng thực tế đáp ứng mục tiêu vận hành theo tiêu chuẩn mà Dinh (2021) đã chỉ ra tại khu vực đồng bằng sông Cửu Long. Tiếp theo là khía cạnh chất lượng, phản ánh tính chính xác và mức độ hoàn thiện của sản phẩm dịch vụ giúp gia tăng sự hài lòng của khách hàng. Bên cạnh đó, khía cạnh tiến độ đánh giá kỹ năng quản lý thời gian và cam kết hoàn thành nhiệm vụ đúng hạn. Cuối cùng là khía cạnh sáng tạo và hiệu suất ngữ cảnh, nơi nhân viên chủ động đổi mới quy trình để thích ứng với bối cảnh chuyển đổi số. Carpini et al. (2017) khẳng định rằng văn hóa tổ chức khuyến khích sự sáng tạo chính là nền tảng nâng cao hiệu suất tổng thể. Ngoài ra, luận án cũng nhấn mạnh vai trò của việc phân công nhiệm vụ hợp lý và ứng dụng công nghệ thông tin như những đòn bẩy chiến lược để tối ưu hóa cả về lượng và chất của kết quả làm việc.

## **2.7 Tổng quan nghiên cứu**

Để xây dựng cơ sở thực tiễn vững chắc, luận án tập trung hệ thống hóa các công trình khoa học giai đoạn 2020 - 2023 nhằm phản ánh sự chuyển dịch mạnh mẽ từ tiếp cận tài chính vĩ mô sang tâm lý hành vi vi mô. Đối với dòng nghiên cứu quốc tế, Raza et al. (2021) và Kim et al. (2020) thống nhất khẳng định rằng trách nhiệm xã hội hoạt động như một tín hiệu đạo đức quan trọng giúp củng cố niềm tin và thúc đẩy nỗ lực cá nhân của

nhân viên. Đi sâu vào cơ chế vận hành, Sarfraz et al. (2022) cùng Ahmad et al. (2021) đã chứng minh rằng tác động của trách nhiệm xã hội đến kết quả làm việc hiếm khi diễn ra trực tiếp mà thường thông qua các biến trung gian tâm lý như sự gắn kết và niềm tin tổ chức. Tại Việt Nam, trong khi các nghiên cứu của Pham et al. (2020) hay Nguyen (2021) chủ yếu tập trung vào khối văn phòng trong lĩnh vực dịch vụ và du lịch thì Le (2020) đã bước đầu tiếp cận mối quan hệ này tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Tuy nhiên, các công trình trong nước phần lớn vẫn dừng lại ở các yếu tố bề nổi như từ thiện hay tuân thủ pháp luật mà chưa khai thác sâu khía cạnh trách nhiệm xã hội nội bộ cũng như những tác động tâm lý đặc thù đối với đội ngũ công nhân trực tiếp sản xuất tại khu vực đồng bằng sông Cửu Long.

### **2.7.1 Các nghiên cứu trong nước**

Mặc dù số lượng các công trình về quản trị nguồn nhân lực tại Việt Nam đang gia tăng, việc phân tích sâu cho thấy vẫn tồn tại những khoảng trống đáng kể về bối cảnh và đối tượng khảo sát. Cụ thể, nghiên cứu của Mai et al. (2022) thực hiện tại Thành phố Hồ Chí Minh mang tính đa ngành nên khó phản ánh chính xác đặc thù văn hóa lao động sản xuất tại vùng đồng bằng sông Cửu Long. Tương tự, nghiên cứu của Tran (2021) trong lĩnh vực ngân hàng với đối tượng lao động tri thức cao có sự khác biệt rõ rệt về tâm lý kỳ vọng so với công nhân trực tiếp tại các nhà máy. Hơn nữa, dù các nghiên cứu gần đây của Luong và Nguyen (2025) hay Phuc et al. (2025) đã xác nhận vai trò tiền đề của trách nhiệm xã hội đối với niềm tin tổ chức, nhưng vẫn chưa thiết lập được một mô hình tổng thể liên kết chuỗi tác động liên hoàn từ trách nhiệm xã hội, niềm tin tổ chức, sự hài lòng công việc đến sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên. Do đó, luận án tập trung lấp đầy khoảng trống thông qua dữ liệu thực nghiệm mang tính đại diện tại địa bàn trọng điểm là thành phố Cần Thơ.

### **2.7.2 Các nghiên cứu nước ngoài**

Tổng quan các công trình nghiên cứu giai đoạn 2020 - 2025 cho thấy sự chuyển dịch mạnh mẽ từ tiếp cận tài chính vĩ mô sang khám phá cơ chế tâm lý vi mô của nhân viên. Trong bối cảnh ngành dịch vụ, Kim et al. (2020) cùng Lee và Back (2022) khẳng định trách nhiệm xã hội đóng vai trò là nguồn lực cảm xúc giúp nhân viên tự hào về tổ chức. Mở rộng sang bối cảnh văn hóa Á Đông và các cuộc khủng hoảng, Kim (2020) và Stojanović et al. (2025) thống nhất rằng các cam kết đạo đức của doanh nghiệp là yếu tố

dự báo mạnh mẽ nhất về sự hài lòng và sự an tâm của nhân viên. Về các mối quan hệ cụ thể, phân tích tổng hợp của Gupta và Agrawal (2023) cùng các nghiên cứu tại Việt Nam như Vo và Du (2016) đã chứng minh sự hài lòng công việc là điều kiện cần để hình thành sự gắn kết. Song song đó, Alomran et al. (2024) chỉ ra rằng niềm tin tổ chức đóng vai trò là chất xúc tác tâm lý giúp giảm rào cản phòng vệ và gia tăng mức độ cam kết. Đối với kết quả làm việc, sự đồng thuận từ các nghiên cứu của Chen (2023) và Tarmeño-Bernuy et al. (2025) cho thấy khi ba yếu tố gồm sự gắn kết với tổ chức, sự hài lòng công việc và niềm tin tổ chức cùng cộng hưởng sẽ tạo ra tác động tích cực mạnh mẽ nhất.

Mặc dù đã có bề dày lý thuyết, luận án xác định ba khoảng trống nghiên cứu quan trọng cần được lấp đầy. Thứ nhất là khoảng trống về bối cảnh địa lý khi phần lớn các nghiên cứu trước đây như Mai et al. (2022) chỉ tập trung tại các đô thị lớn như Thành phố Hồ Chí Minh mà chưa có dữ liệu đại diện cho vùng đồng bằng sông Cửu Long. Thứ hai là khoảng trống về đối tượng ngành nghề, trong khi Tran (2021) tập trung vào lao động tri thức ngành ngân hàng thì tâm lý đặc thù của công nhân trực tiếp sản xuất chế biến vẫn chưa được khai thác sâu. Thứ ba là khoảng trống về mô hình nghiên cứu, các công trình hiện tại chưa xây dựng được một mô hình tổng thể tích hợp chuỗi tác động liên hoàn từ trách nhiệm xã hội đến niềm tin và sự hài lòng, qua đó thúc đẩy sự gắn kết và dẫn đến kết quả làm việc. Đây là cơ sở thực tiễn then chốt để luận án triển khai nghiên cứu trên địa bàn thành phố Cần Thơ.

### **2.7.3 Khoảng trống nghiên cứu**

Trên cơ sở kế thừa các thang đo từ Raza et al. (2021) và Kim et al. (2020), luận án nhận diện ba khoảng trống nghiên cứu chính mà các công trình trước chưa giải quyết triệt để. Thứ nhất là khoảng trống về bối cảnh ngành nghề khi phần lớn các nghiên cứu hiện hữu tập trung vào khối dịch vụ và tài chính, chưa phản ánh đúng cơ chế tâm lý thực tế liên quan đến an toàn và phúc lợi của người lao động trong ngành sản xuất chế biến. Thứ hai là khoảng trống về địa lý và văn hóa do sự thiếu hụt dữ liệu thực nghiệm chuyên sâu tại thành phố Cần Thơ và vùng đồng bằng sông Cửu Long, nơi có đặc thù gắn liền với sinh kế nông nghiệp khác biệt hoàn toàn so với các trung tâm kinh tế lớn như Thành phố Hồ Chí Minh hay Hà Nội mà các nghiên cứu như Phạm (2015) hay Nguyễn (2018) đã thực hiện. Thứ ba là khoảng trống về mô hình lý thuyết tích hợp bởi việc xem xét phân mảnh các mối quan hệ trước đây chưa làm rõ được vai trò trung gian, đồng thời niềm tin tổ chức và sự

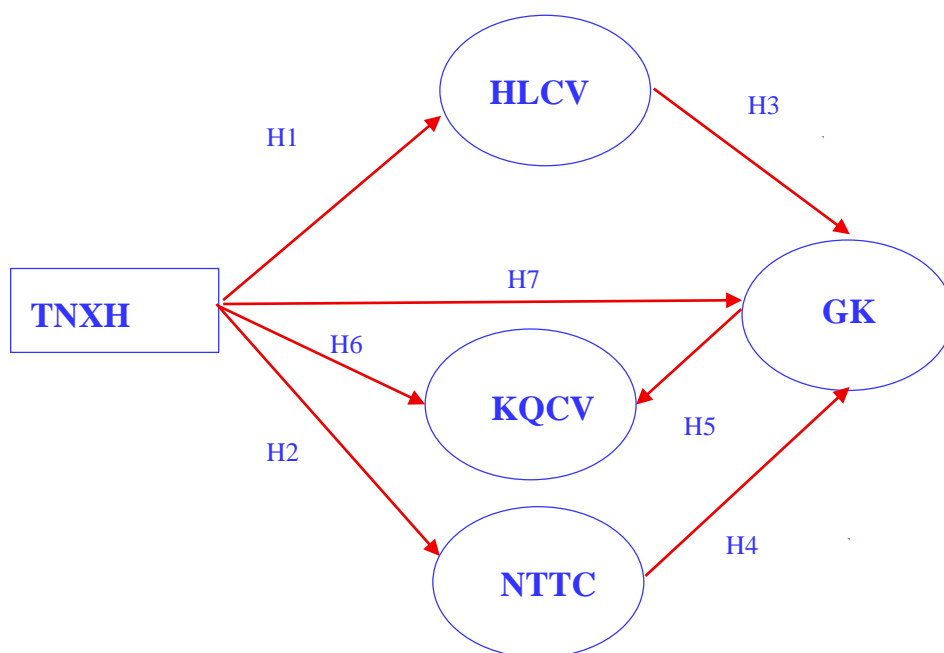
hài lòng công việc trong cùng một tổng thể. Do đó, luận án được thực hiện nhằm lấp đầy các khoảng trống này thông qua việc kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính để giải thích cơ chế tác động liên hoàn từ trách nhiệm xã hội đến kết quả làm việc tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ.

## 2.8 Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

### 2.8.1 Mô hình nghiên cứu

Trên cơ sở tổng quan tài liệu và các khoảng trống nghiên cứu đã xác định, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu tác động của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đến sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Mô hình này được thiết kế để phân tích cơ chế tác động tổng thể, trong đó trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là biến độc lập, kết quả làm việc của nhân viên là biến phụ thuộc và mối quan hệ giữa chúng được giải thích thông qua vai trò trung gian của niềm tin tổ chức, sự hài lòng công việc và sự gắn kết với tổ chức.

**Hình 2.2:** Mô hình nghiên cứu



**Nguồn:** tác giả đề xuất, 2024

TNXH: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

HLCV: Hài lòng công việc.

NTTC: Niềm tin tổ chức.

GK: Gắn kết với tổ chức.

KQCV: Kết quả công việc.

### **2.8.2 Xây dựng giả thuyết nghiên cứu**

Trên cơ sở khung lý thuyết nền, luận án tiến hành biện giải các giả thuyết nghiên cứu thông qua việc phân tích cơ chế tâm lý và hành vi của nhân viên dưới lăng kính tổng hợp của lý thuyết các bên liên quan, lý thuyết công bằng, lý thuyết trao đổi xã hội và lý thuyết kỳ vọng.

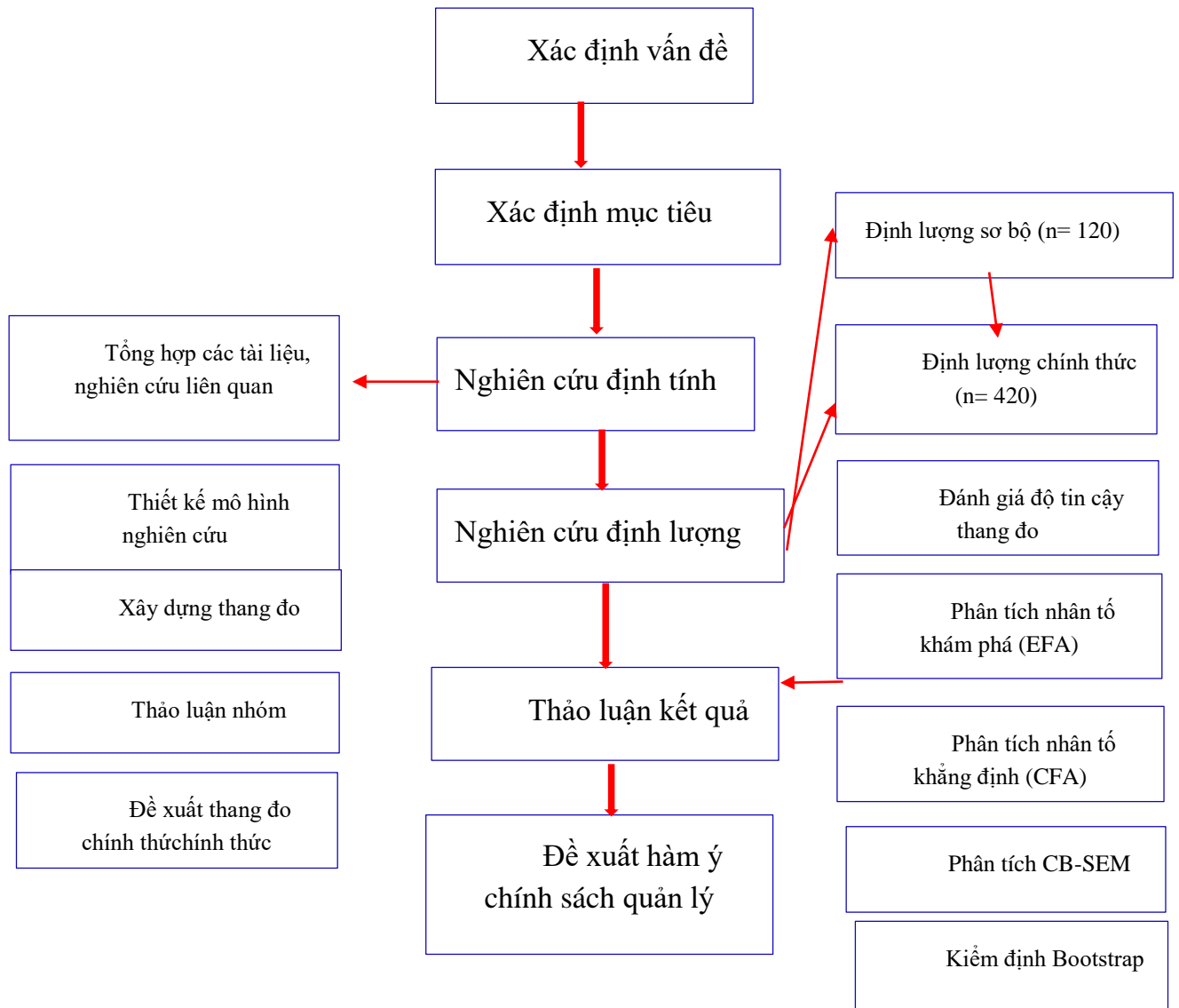
Đối với mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR), luận án vận dụng lý thuyết các bên liên quan và lý thuyết công bằng để lập luận rằng khi tổ chức thực thi tốt các cam kết xã hội, nhân viên sẽ nhận diện đây là tín hiệu của sự trân trọng và công bằng trong phân phối lợi ích. Nhận thức tích cực này là tiền đề kiến tạo sự thỏa mãn tâm lý và xóa bỏ rào cản nghi ngờ, do đó CSR được giả định có tác động tích cực đến hài lòng công việc (H1) và niềm tin tổ chức (H2), phù hợp với các phát hiện thực nghiệm của Nguyen và Dang (2020).

Tiếp theo, để giải thích sự hình thành lòng trung thành, luận án dựa trên nguyên tắc có đi có lại của lý thuyết SET. Nhân viên xem sự hài lòng công việc, niềm tin tổ chức và các hoạt động CSR là những giá trị tinh thần mà tổ chức đã trao tặng và cảm thấy có nghĩa vụ phải đáp lại để duy trì sự cân bằng trong quan hệ trao đổi. Sự đáp lại này chuyển hóa thành mức độ cam kết tình cảm sâu sắc hơn. Vì vậy, hài lòng công việc (H3), niềm tin tổ chức (H4) và CSR (H6) đều được đề xuất có tác động tích cực đến sự gắn kết với tổ chức.

Cuối cùng, lý thuyết kỳ vọng của Vroom được sử dụng để biện giải cho điểm đến là kết quả làm việc. Một môi trường CSR minh bạch giúp gia tăng kỳ vọng rằng nỗ lực sẽ được ghi nhận, trong khi sự gắn kết giúp đồng nhất mục tiêu cá nhân với tập thể. Hai yếu tố này tạo ra động lực nội tại mạnh mẽ thúc đẩy nhân viên tối ưu hóa năng suất. Do đó, luận án đề xuất rằng sự gắn kết với tổ chức (H5) và CSR (H7) có tác động tích cực đến kết quả làm việc, đồng thuận với các bằng chứng từ Gallup (2020) và Hoang (2021).

## CHƯƠNG III: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 3.1 Quy trình nghiên cứu



**Hình 3.1:** Sơ đồ quy trình nghiên cứu

**Nguồn:** Xây dựng từ tác giả

Chương III trình bày chi tiết khung phương pháp luận hỗn hợp kết hợp tuần tự giữa định tính và định lượng nhằm kiểm định mô hình lý thuyết với độ tin cậy cao. Tiến trình nghiên cứu được thiết kế chặt chẽ qua 06 giai đoạn, khởi đầu bằng việc nhận diện các điểm nghẽn thực tiễn tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ để xác lập mục tiêu cụ thể. Tiếp đó, giai đoạn nghiên cứu định tính được triển khai nhằm hệ thống hóa tài liệu và hoàn thiện thang đo, tạo ra bảng câu hỏi khảo sát chính thức đảm bảo giá trị nội dung. Trọng tâm của luận án nằm ở giai đoạn nghiên cứu định lượng với hai bước là khảo sát sơ bộ với mẫu 120 để sàng lọc biến và khảo sát chính thức diện



rộng với mẫu 380. Dựa trên quan điểm của Hair et al. (2017) và Gefen et al. (2011), tác giả ưu tiên lựa chọn mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên hiệp phương sai (CB-SEM) sử dụng phần mềm SPSS-AMOS thay vì PLS-SEM để tối ưu hóa việc kiểm định lý thuyết trên tập dữ liệu lớn có phân phối chuẩn. Quy trình phân tích tuân thủ nghiêm ngặt 05 bước từ đánh giá độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố EFA và CFA đến kiểm định mô hình SEM và Bootstrap. Cuối cùng, kết quả phân tích sẽ được đối sánh với các công trình tiền nhiệm để làm rõ những đặc thù bối cảnh và đề xuất hệ thống hàm ý quản trị thiết thực.

### **3.2 Phương pháp chuyên gia**

#### **3.2.1 Quy trình thực hiện phương pháp chuyên gia**

Để xây dựng bộ công cụ đo lường phù hợp nhất, luận án vận dụng kết hợp kỹ thuật thảo luận nhóm tập trung và phỏng vấn chuyên gia sâu theo quy trình ba bước chặt chẽ. Bước đầu là tập trung vào thiết kế công cụ dựa trên nền tảng lý thuyết đã tổng hợp tại Chương II nhằm đảm bảo tính giá trị nội dung và sự rõ ràng về ngôn ngữ cho đối tượng nhà quản lý và nhân viên sản xuất chế biến. Tiếp theo, tác giả tiến hành tham vấn trực tiếp với các chuyên gia, nhà quản lý và nhân viên để thảo luận sâu về các biến số trong mô hình như trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, sự gắn kết với tổ chức, sự hài lòng công việc, niềm tin tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên. Tại bước cuối cùng, các ý kiến đóng góp được mã hóa và tổng hợp để loại bỏ hoặc điều chỉnh những biến quan sát trùng lặp hoặc không phù hợp với văn hóa địa phương, từ đó hình thành nên thang đo chính thức cho nghiên cứu định lượng.

#### **3.2.2 Đối tượng chuyên gia tham vấn**

Để đảm bảo tính khách quan đa chiều, nghiên cứu đã huy động 17 chuyên gia uy tín đánh giá về mặt nội dung kết hợp với nhóm nhân viên thực tế đánh giá về mặt hình thức. Cụ thể, nhóm chuyên gia học thuật gồm 04 giảng viên và nhà nghiên cứu có trình độ từ thạc sĩ trở lên, am hiểu sâu sắc lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực và trách nhiệm xã hội, đảm nhận vai trò kiểm định tính chuẩn xác của thuật ngữ chuyên ngành. Song song đó, nhóm chuyên gia thực tiễn bao gồm nhà quản lý tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ mức độ phù hợp của thang đo với bối cảnh địa phương. Ngoài ra, tác giả còn mời nhóm kiểm tra ngôn ngữ gồm 08 nhân viên trực tiếp sản xuất có thâm niên trên một năm tham gia rà soát bảng câu hỏi nhằm đảm bảo văn phong diễn đạt

gần gũi, dễ hiểu và loại bỏ các rào cản từ ngữ đối với người trả lời.

### **3.2.3 Kết quả tham vấn chuyên gia**

Quy trình tham vấn đã giúp tinh gọn mô hình và Việt hóa các thuật ngữ trách nhiệm xã hội, an toàn lao động, phúc lợi để phù hợp với nhận thức của công nhân nhà máy. Đặc biệt, 100% chuyên gia đã thống nhất lựa chọn 04 biến quan sát cho thang đo kết quả làm việc. Kết quả cuối cùng xác lập được bộ thang đo chính thức gồm 05 thành phần với tổng cộng 18 biến quan sát, đảm bảo độ tin cậy để triển khai nghiên cứu định lượng.

## **3.3 Nghiên cứu định tính**

### **3.3.1 Tổng hợp các tài liệu, nghiên cứu liên quan**

Luận án đã xây dựng bộ thang đo sơ bộ dựa trên sự kết hợp giữa phương pháp diễn dịch lý thuyết và quy nạp thực tiễn. Nhận thức rõ những đặc thù về tiêu chuẩn an toàn và phúc lợi tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ mà thang đo phản ánh trọn vẹn, tác giả xác định nghiên cứu định tính là bước đi bắt buộc để đảm bảo giá trị nội dung. Theo đó, cơ sở khoa học thiết kế thang đo được tổng hợp từ ba phạm vi chính gồm lý thuyết nền tảng như SET, lý thuyết kỳ vọng, phạm vi nhân tố từ các nghiên cứu thực nghiệm và phạm vi mô hình các mối quan hệ phức tạp giữa trách nhiệm xã hội trách nhiệm, niềm tin tổ chức, sự hài lòng công việc, sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc.

### **3.3.2 Xây dựng và phát triển thang đo**

Dựa trên kết quả định tính, luận án xác lập hệ thống thang đo chính thức bao gồm 05 cấu trúc khái niệm với tổng cộng 18 biến quan sát tập trung đo lường nhận thức ở cấp độ cá nhân. Cụ thể, thang đo trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp kế thừa từ Vallaeys et al. (2022) cùng Ferreira và Real de Oliveira (2014) được điều chỉnh thành cấu trúc đơn hướng gồm 04 biến quan sát đại diện cho bốn khía cạnh kinh tế, pháp lý, đạo đức và từ thiện phù hợp với nhận thức tổng thể của nhân viên sản xuất chế biến. Đối với các biến trung gian, thang đo sự gắn kết với tổ chức dựa trên Cúlibrk et al. (2018) và Xuan và Gregory (2011) gồm 03 biến tập trung vào khía cạnh tình cảm và sự đáp đền theo lý thuyết trao đổi xã hội. Thang đo sự hài lòng công việc kế thừa từ Glavas (2016) gồm 04 biến đo lường nhu cầu phát triển và môi trường tâm lý. Thang đo niềm tin tổ chức phát triển từ Nyhan và Marlowe (1997) gồm 04 biến phản ánh sự công bằng và tính nhất quán. Cuối

cùng, thang đo kết quả làm việc của nhân viên được xây dựng dựa trên Dinc (2017) gồm 04 biến đánh giá hiệu suất nhiệm vụ và ngữ cảnh thông qua phương pháp tự đánh giá. Kết quả kiểm định sơ bộ cho thấy thang đo này đạt độ tin cậy tốt với hệ số Cronbach's Alpha là 0,734 và phương sai trích EFA đạt 57.236%, khẳng định tính tách biệt rõ ràng với các biến thái độ và kiểm soát tốt hiện tượng thiên lệch phương pháp chung.

**Bảng 3.7** Tổng hợp thang đo và biến quan sát sau khi điều chỉnh

TT	Thang đo chính thức	Mã hóa
<b>I</b>	<b>Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp</b>	
1	Doanh nghiệp mở rộng quy mô doanh nghiệp và thị phần	TNXH1
2	Doanh nghiệp không để bất kỳ cá nhân hoặc tổ chức nào lợi dụng danh nghĩa doanh nghiệp để tiến hành các hoạt động trái với các quy định của pháp luật	TNXH2
3	Doanh nghiệp quan tâm tới tính bền vững của môi trường, quyền công dân và các chuẩn mực đạo đức của xã hội Việt Nam và quốc tế	TNXH3
4	Doanh nghiệp dành một phần ngân sách đóng góp cho chương trình xóa đói, giảm nghèo, bảo vệ cây xanh và an toàn giao thông	TNXH4
<b>II</b>	<b>Sự gắn kết với tổ chức</b>	<b>GK</b>
1	Tôi giới thiệu tổ chức này với bạn bè tôi là một tổ chức tuyệt vời để làm việc.	GK1
2	Tôi tự hào khi nói với mọi người rằng tôi là một phần của tổ chức này.	GK2
3	Lợi ích mà doanh nghiệp cung cấp đã tạo ra sự gắn kết lâu dài của tôi với doanh nghiệp	GK3
<b>III</b>	<b>Sự hài lòng trong công việc (HLCV)</b>	<b>HLCV</b>
1	Cơ hội để làm điều gì đó tận dụng được khả năng của tôi.	HLCV1
2	Cơ hội thăng tiến trong công việc của tôi	HLCV2
3	Tôi cảm thấy thoải mái khi đóng góp ý kiến và ý tưởng	HLCV3
4	Tôi hài lòng với sự hỗ trợ và đào tạo mà tôi nhận được từ doanh nghiệp	HLCV4
<b>IV</b>	<b>Niềm tin tổ chức (NTTC)</b>	<b>NTTC</b>
1	Anh/Chị có nghĩ rằng trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp ảnh hưởng đến niềm tin của Anh/Chị đối với tổ chức	NTTC1
2	Doanh nghiệp có thực hiện trách nhiệm xã hội để xây dựng niềm tin cho nhân viên	NTTC2
3	Doanh nghiệp cần thực hiện các hoạt động hoặc chính sách nhằm gia tăng hơn nữa niềm tin của nhân viên vào tổ chức	NTTC3
<b>V</b>	<b>Kết quả làm việc (KQLV)</b>	<b>KQLV</b>
1	Anh/Chị hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao	KQLV1
2	Tôi đạt được các mục tiêu làm việc cá nhân đã đề ra	KQLV2
3	Tôi nhận được phản hồi tích cực từ cấp trên về công việc của mình	KQLV3
4	Công việc của tôi có ảnh hưởng tích cực đến sự thành công của doanh nghiệp	KQLV4

**Nguồn:** Tổng hợp của tác giả, 2024

### **3.4 Nghiên cứu định lượng sơ bộ**

#### **3.4.1 Thiết kế nghiên cứu định lượng sơ bộ**

Nghiên cứu định lượng sơ bộ được triển khai nhằm đánh giá sớm độ tin cậy và phát hiện các sai sót tiềm ẩn trong bảng câu hỏi trước khi thực hiện trên diện rộng. Tuân thủ các khuyến nghị của Hair et al. (2014) về tính đại diện tối thiểu, tác giả đã tiến hành khảo sát thử nghiệm với kích thước mẫu là 120 nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Dữ liệu thu thập được xử lý thông qua hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA, trong đó các biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3 hoặc hệ số tải nhân tố không đạt chuẩn sẽ bị loại bỏ triệt để nhằm đảm bảo tính tinh gọn và độ chính xác cao nhất cho thang đo chính thức.

#### **3.4.2 Nghiên cứu định lượng chính thức**

Nghiên cứu chính thức được thực hiện nhằm kiểm định mô hình trên dữ liệu quy mô lớn. Dựa trên quy tắc của Hair et al. (2014), với 18 biến quan sát, kích thước mẫu tối thiểu là 90. tuy nhiên, để đảm bảo độ chính xác cao, luận án đã thu thập 380 phiếu hợp lệ ( $n=380$ ). Đối tượng khảo sát là nhà quản lý và nhân viên có thâm niên trên 01 năm tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Trong điều kiện hạn chế tiếp cận danh sách nhân sự đầy đủ, tác giả áp dụng phương pháp lấy mẫu phi xác suất thuận tiện, đồng thời nỗ lực phân bổ mẫu đa dạng theo các nhóm ngành nghề để gia tăng tính đại diện cho tổng thể.

#### **3.4.3 Kết quả nghiên cứu định lượng sơ bộ**

Kết quả kiểm định cho thấy thang đo đạt độ tin cậy rất tốt theo tiêu chuẩn của Nunnally và Bernstein (1994). Hệ số Cronbach's Alpha dao động từ 0,804 đến 0,872 và hệ số tương quan biến tổng của toàn bộ 18 biến quan sát đều lớn hơn 0,3, đảm bảo điều kiện để thực hiện các bước phân tích tiếp theo. Về phương pháp, luận án ưu tiên lựa chọn Mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên hiệp phương sai (CB-SEM) sử dụng phần mềm AMOS thay vì PLS-SEM. Quyết định này dựa trên 04 căn cứ khoa học như (1) Mục tiêu kiểm định lại lý thuyết nền tảng (SET) thay vì khám phá mới; (2) Ưu thế vượt trội của CB-SEM trong việc cung cấp các chỉ số độ phù hợp tổng thể (CFI, RMSEA); (3) Khả năng ước lượng đồng thời chuỗi tác động phức tạp và xử lý sai số đo lường; (4) Cỡ mẫu  $n=380$  hoàn toàn phù hợp với ước lượng hợp lý cực đại. Kết quả Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

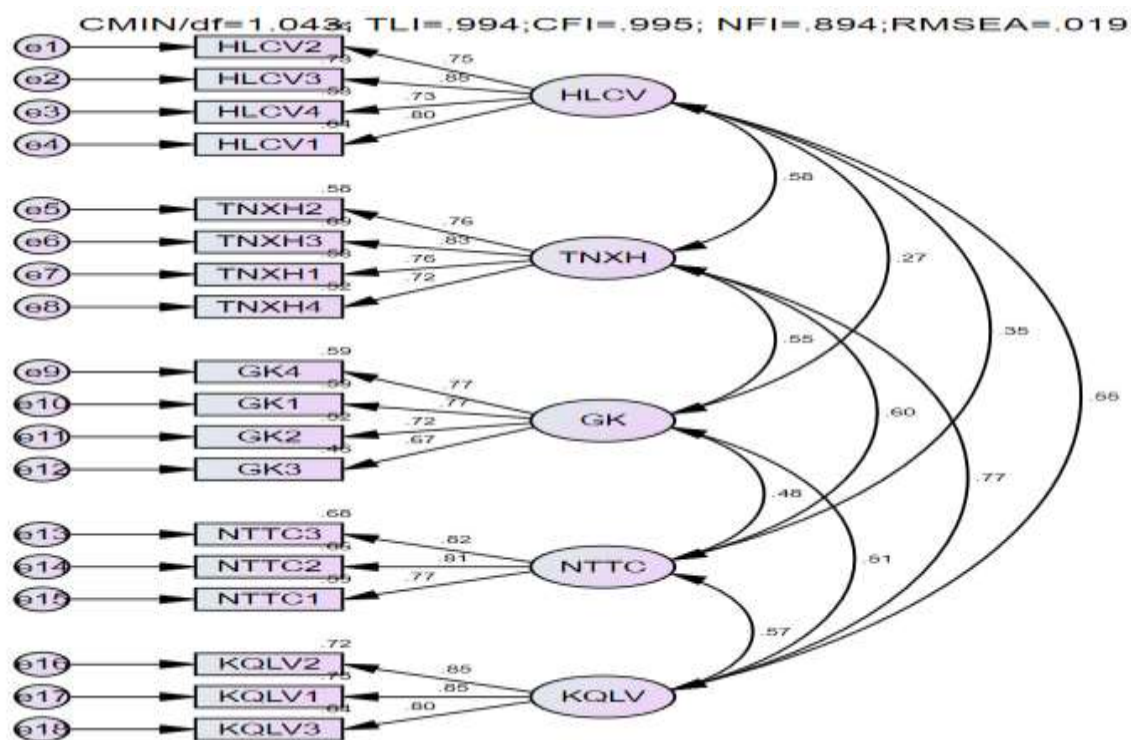
với phép xoay Promax cho thấy dữ liệu hội tụ tốt về các nhân tố theo đúng mô hình lý thuyết với tổng phương sai trích đạt mức cao (trên 70%) và hệ số Eigenvalue lớn hơn 1.

**Bảng 3.8** Kết quả phân tích độ tin cậy các thang đo

<b>Item (Thang đo)</b>	<b>Scale Mean if Item Deleted (Trung bình thang đo nếu loại biến)</b>	<b>Scale Variance if Item Deleted (Phương sai thang đo nếu loại biến)</b>	<b>Corrected Item- Total Correlation (Tương quan biến tổng)</b>	<b>Cronbach's Alpha if Item Deleted (Cronbach's Alpha nếu loại biến)</b>
Thang đo TNXH: Hệ số Cronbach's Alpha = 0,804				
TNXH1	10,41	3,202	0,589	0,769
TNXH2	10,35	3,204	0,556	0,788
TNXH3	10,38	3,178	0,676	0,726
TNXH4	10,37	3,444	0,674	0,735
Thang đo HLCV: Hệ số Cronbach's Alpha = 0,806				
HLCV1	10,34	3,319	0,514	0,806
HLCV2	10,38	3,144	0,603	0,765
HLCV3	10,32	2,857	0,692	0,721
HLCV4	10,34	2,916	0,68	0,727
Thang đo NTTC: Hệ số Cronbach's Alpha = 0,854				
NTTC1	6.32	1.848	0.683	0,804
NTTC2	6.81	1.988	0.697	0,787
NTTC3	6.39	1.921	0.74	0,746
Thang đo GK: Hệ số Cronbach's Alpha = 0,823				
GK1	10,18	3,104	0,664	0,769
GK2	10,16	3,109	0,642	0,779
GK3	10,22	3,23	0,607	0,795
GK4	10,33	3,095	0,672	0,765
Thang đo KQLV: Hệ số Cronbach's Alpha = 0,872				
KQLV1	6,79	2,116	0,76	0,815
KQLV2	6,76	1,983	0,784	0,793
KQLV3	6,82	2.218	0,722	0,849

**Nguồn:** Trích xuất từ SPSS

### **Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)**



**Hình 3.2** Kết quả phân tích CFA

**Nguồn:** Trích xuất từ AMOS

### 3.5 Nghiên cứu định lượng chính thức

Nghiên cứu tập trung khảo sát các nhà quản lý và nhân viên có thâm niên từ 01 năm trở lên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ, đảm bảo sự thấu hiểu sâu sắc về văn hóa tổ chức. Về kích thước mẫu, tuân thủ nguyên tắc 10:1 của Jichuan và Xiaoqian (2012), quy mô mẫu tối thiểu cho 18 biến quan sát là 180; tuy nhiên, luận án đã phát ra 420 phiếu và thu về 380 phiếu hợp lệ ( $n=380$ ) sau khi làm sạch, đáp ứng tốt yêu cầu của mô hình SEM. Do hạn chế về tiếp cận danh sách nhân sự đầy đủ, tác giả áp dụng phương pháp lấy mẫu phi xác suất thuận tiện kết hợp phân tầng địa lý để gia tăng tính đại diện. Về phương pháp phân tích, luận án ưu tiên sử dụng Mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên hiệp phương sai (CB-SEM) qua phần mềm AMOS thay vì PLS-SEM nhằm tối ưu hóa mục tiêu kiểm định lý thuyết nền tảng (Theory Confirmation) và đánh giá độ phù hợp mô hình tổng thể (Global Model Fit) với cỡ mẫu lớn. Quy trình phân tích bao gồm kiểm soát biến nhân khẩu học (T-test, ANOVA), đánh giá độ tin cậy thang đo (Cronbach's Alpha  $\geq 0,7$ ), phân tích nhân tố khám phá EFA (KMO  $> 0,5$ , Eigenvalue  $> 1$ ) và phân tích nhân tố khẳng định CFA để đảm bảo giá trị hội tụ (AVE  $\geq 0,5$ ) cũng như giá trị phân biệt theo tiêu chuẩn Fornell-Larcker. Cuối cùng, kỹ thuật Bootstrapping với 2.000 mẫu lặp được sử dụng để kiểm định chính xác vai trò của các biến trung gian.

## CHƯƠNG IV: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

### 4.1 Vị trí địa lý và điều kiện tự nhiên

Thành phố Cần Thơ là hạt nhân kinh tế và trung tâm động lực của vùng đồng bằng sông Cửu Long. Là đầu mối giao thông kết nối khu vực với quốc tế thông qua hệ thống cảng hàng không, thành phố hội tụ đầy đủ các lợi thế để trở thành tăng trưởng trọng yếu trong tam giác kinh tế chiến lược Thành phố Hồ Chí Minh - Cần Thơ - Phnom Penh, đồng thời là giao điểm của hành lang kinh tế chính.

### 4.2 Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ

Thành phố Cần Thơ là trung tâm hàng đầu về sản xuất và chế biến gạo, thủy sản trong vùng đồng bằng sông Cửu Long. Năm 2024, thành phố Cần Thơ có khoảng 1,352 doanh nghiệp sản xuất chế biến. Thành phố Cần Thơ đang tích cực kêu gọi đầu tư xây dựng Trung tâm logistics và phê duyệt Đề án "Thu hút đầu tư vào lĩnh vực công nghiệp thành phố Cần Thơ giai đoạn 2021 - 2025, tầm nhìn đến 2030" với trọng tâm là phát triển ngành chế biến và thủy sản ứng dụng công nghệ cao.

### 4.3 Thực trạng thực hiện trách nhiệm xã hội của một số doanh nghiệp điển hình sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ

Kết quả phỏng vấn trực tiếp các nhà quản lý và nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến điển hình trên địa bàn thành phố Cần Thơ.

Lĩnh vực TNXHĐN	Hoạt động thực hiện
Trách nhiệm với nhân viên	Đảm bảo an toàn lao động (đầu tư cơ sở hạ tầng, trang thiết bị, đào tạo PCCC). Triển khai chính sách phúc lợi công bằng (Bảo hiểm xã hội, y tế, khám sức khỏe định kỳ), hỗ trợ cải thiện điều kiện và tăng thu nhập cho nhân viên.
Trách nhiệm với môi trường	Áp dụng công nghệ tiên tiến để xử lý rác thải, giảm thiểu ô nhiễm nguồn nước và không khí. Chú trọng sử dụng nguyên liệu bền vững, thân thiện với môi trường, và giảm thiểu hóa chất độc hại trong sản xuất chế biến.
Trách nhiệm với cộng đồng	Hỗ trợ giáo dục (tài trợ học bổng, xây dựng trường học, cung cấp thiết bị học tập). Thực hiện an sinh xã hội (tổ chức từ thiện, quyên góp cho người nghèo, hỗ trợ thiên tai, xây dựng nhà tình thương). Đóng góp phát triển cơ sở hạ tầng (xây dựng đường, cầu cống).

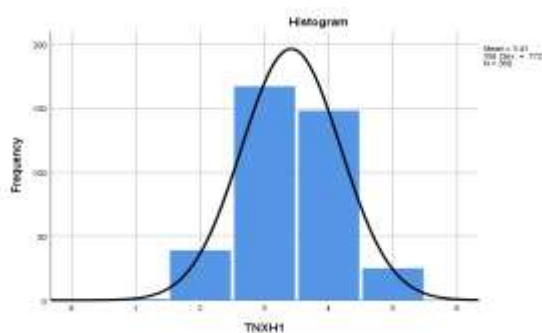
Trách nhiệm kinh tế & hợp tác	Hợp tác với nông dân xây dựng chương trình liên kết trong sản xuất chế biến, giúp tiêu thụ sản phẩm, nâng cao giá trị và tăng thu nhập. Thúc đẩy văn hóa doanh nghiệp và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp bằng cách khuyến khích nhân viên tham gia các hoạt động xã hội.
-------------------------------	--

#### 4.4 Phân tích tác động của TNXHĐN đến sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ

Nghiên cứu khảo sát 420 nhà quản lý và nhân viên trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Sau quá trình xử lý dữ liệu có 380 quan sát.

##### 4.4.1 Kiểm định phân phối chuẩn

Theo Groeneveld & Meeden (1984), hệ số Skewness đo lường mức độ không đối xứng của phân phối dữ liệu. Chỉ số Kurtosis đo lường độ nhọn phần trung tâm của một phân phối so với độ nhọn phân phối tiêu chuẩn.



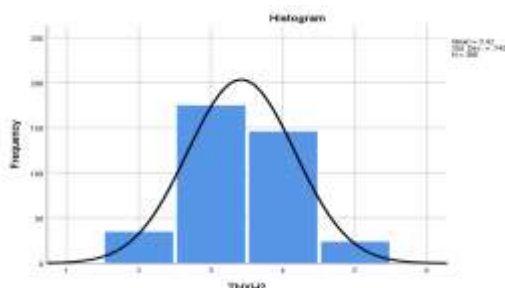
Statistics	
TNXH1	
Skewness	-0,035
Std. Error of Skewness	0,125
Kurtosis	-0,235
Std. Error of Kurtosis	0,25

**Hình 4.4:** Kiểm định phân phối của biến TNXH1

**Bảng 4.3** Kết quả thống kê của biến TNXH 1

**Nguồn:** Trích xuất từ SPSS

Hình dáng của dữ liệu TNXH1 có hình quả chuông úp cho thấy dữ liệu có dạng phân phối chuẩn, Skewness < 0, lệch trái. Kurtosis < 3 độ nhọn của phân phối dữ liệu thấp hơn độ nhọn phân phối tiêu chuẩn.



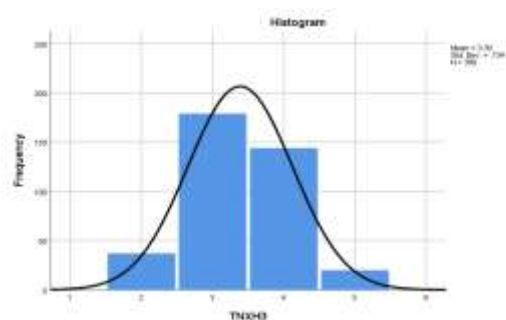
Statistics	
TNXH2	
Skewness	0,07
Std. Error of Skewness	0,125
Kurtosis	-0,295
Std. Error of Kurtosis	0,25

**Hình 4.5:** Kiểm định phân phối của biến TNXH2

**Bảng 4.4** Kết quả thống kê của biến TNXH 2



Hình dáng của dữ liệu TNXH2 có hình quả chuông úp cho thấy dữ liệu có dạng phân phối chuẩn, Skewness > 0, lệch phải. Kurtosis < 3 độ nhọn của phân phối dữ liệu thấp hơn độ nhọn phân phối tiêu chuẩn.



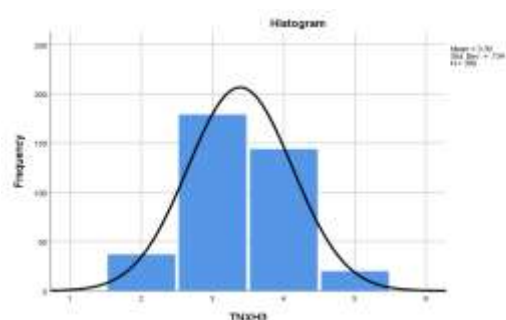
Statistics	
TNXH3	
Skewness	0,054
Std. Error of Skewness	0,125
Kurtosis	-0,283
Std. Error of Kurtosis	0,25

**Hình 4.6:** Kiểm định phân phối của biến TNXH3

**Bảng 4.5** Kết quả thống kê của biến TNXH 3

**Nguồn:** Trích xuất từ SPSS

Hình dáng của dữ liệu TNXH3 có hình quả chuông úp cho thấy dữ liệu có dạng phân phối chuẩn, Skewness > 0, lệch phải. Kurtosis < 3 độ nhọn của phân phối dữ liệu thấp hơn độ nhọn phân phối tiêu chuẩn.



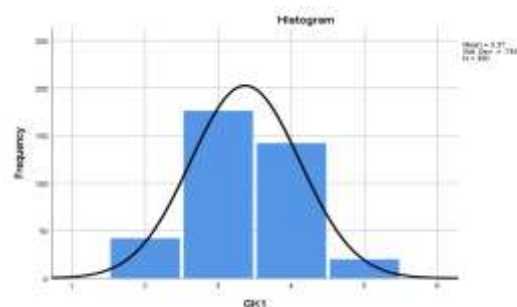
Statistics	
TNXH4	
Skewness	-0,156
Std. Error of Skewness	0,125
Kurtosis	-0,371
Std. Error of Kurtosis	0,25

**Hình 4.7:** Kiểm định phân phối của biến TNXH3

**Bảng 4.6** Kết quả thống kê của biến TNXH 4

**Nguồn:** Trích xuất từ SPSS

Hình dáng của dữ liệu TNXH4 có hình quả chuông úp cho thấy dữ liệu có dạng phân phối chuẩn, Skewness < 0, lệch trái. Kurtosis < 3 độ nhọn của phân phối dữ liệu thấp hơn độ nhọn phân phối tiêu chuẩn.



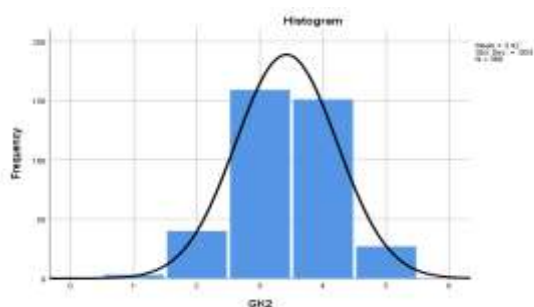
Statistics	
GK1	
Skewness	0,039
Std. Error of Skewness	0,125
Kurtosis	-0,337
Std. Error of Kurtosis	0,25

**Hình 4.8:** Kiểm định phân phối của biến GK1

**Bảng 4.7** Kết quả thống kê của biến GK1

**Nguồn:** Trích xuất từ SPSS

Hình dáng của dữ liệu GK1 có hình quả chuông úp cho thấy dữ liệu có dạng phân phối chuẩn, Skewness > 0, lệch phải. Kurtosis < 3 độ nhọn của phân phối dữ liệu thấp hơn độ nhọn phân phối tiêu chuẩn.



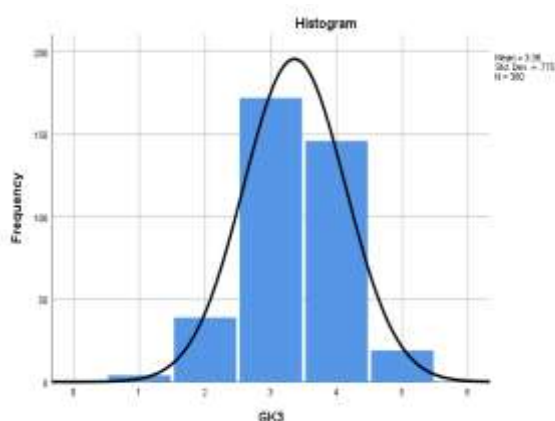
**Hình 4.9:** Kiểm định phân phối của biến GK2

Statistics	
GK2	
Skewness	-0,162
Std. Error of Skewness	0,125
Kurtosis	-0,089
Std. Error of Kurtosis	0,25

**Bảng 4.8** Kết quả thống kê của biến GK2

**Nguồn:** Trích xuất từ SPSS

Hình dáng của dữ liệu GK2 có hình quả chuông úp cho thấy dữ liệu có dạng phân phối chuẩn, Skewness < 0, lệch trái. Kurtosis < 3 độ nhọn của phân phối dữ liệu thấp hơn độ nhọn phân phối tiêu chuẩn.

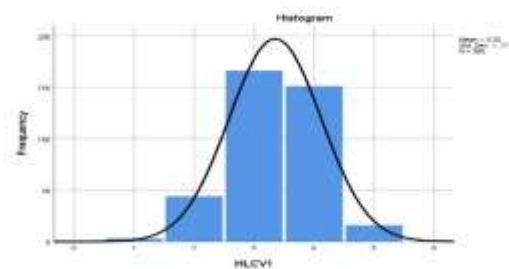


**Hình 4.10:** Kiểm định phân phối của biến GK3

Statistics	
GK3	
Skewness	-0,211
Std. Error of Skewness	0,125
Kurtosis	0,116
Std. Error of Kurtosis	0,25

**Bảng 4.9** Kết quả thống kê của biến GK3

Hình dáng của dữ liệu GK3 có hình quả chuông úp cho thấy dữ liệu có dạng phân phối chuẩn, Skewness < 0, lệch trái. Kurtosis < 3 độ nhọn của phân phối dữ liệu thấp hơn độ nhọn phân phối tiêu chuẩn.



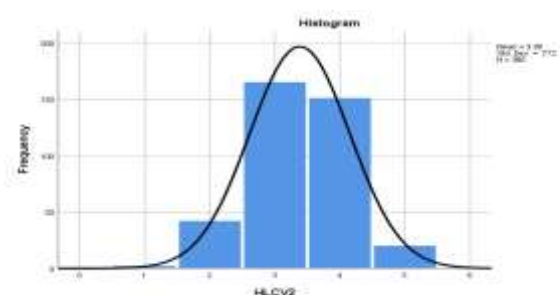
**Hình 4.11:** Kiểm định phân phối của biến HLCV1

Statistics	
HLCV1	
Skewness	-0,238
Std. Error of Skewness	0,125
Kurtosis	-0,076
Std. Error of Kurtosis	0,25

**Bảng 4.10** Kết quả thống kê của biến HLCV1

**Nguồn:** Trích xuất từ SPSS

Hình dáng của dữ liệu HLCV1 có hình quả chuông úp cho thấy dữ liệu có dạng phân phối chuẩn, Skewness < 0, lệch trái. Kurtosis < 3 độ nhọn của phân phối dữ liệu thấp hơn độ nhọn phân phối tiêu chuẩn.



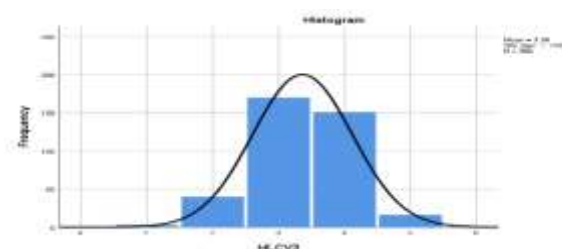
**Hình 4.12:** Kiểm định phân phối của biến HLCV2

Statistics	
HLCV2	
Skewness	-0,153
Std. Error of Skewness	0,125
Kurtosis	-0,15
Std. Error of Kurtosis	0,25

**Bảng 4.11** Kết quả thống kê của biến HLCV2

**Nguồn:** Trích xuất từ SPSS

Hình dáng của dữ liệu HLCV1 có hình quả chuông úp cho thấy dữ liệu có dạng phân phối chuẩn, Skewness < 0, lệch trái. Kurtosis < 3 độ nhọn của phân phối dữ liệu thấp hơn độ nhọn phân phối tiêu chuẩn.



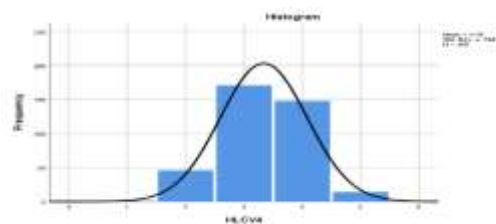
**Hình 4.13:** Kiểm định phân phối của biến HLCV3

Statistics	
HLCV3	
Skewness	-0,233
Std. Error of Skewness	0,125
Kurtosis	0,017
Std. Error of Kurtosis	0,25

**Bảng 4.12** Kết quả thống kê của biến HLCV3

**Nguồn:** Trích xuất từ SPSS

Hình dáng của dữ liệu HLCV1 có hình quả chuông úp cho thấy dữ liệu có dạng phân phối chuẩn, Skewness < 0, lệch trái. Kurtosis < 3 độ nhọn của phân phối dữ liệu thấp hơn độ nhọn phân phối tiêu chuẩn.



**Hình 4.14:** Kiểm định phân phối của biến HLCV4

HLCV4	
Skewness	-0,138
Std. Error of Skewness	0,125
Kurtosis	-0,299
Std. Error of Kurtosis	0,25

**Bảng 4.13** Kết quả thống kê của biến HLCV4

**Nguồn:** Trích xuất từ SPSS

Hình dáng của dữ liệu HLCV4 có hình quả chuông úp cho thấy dữ liệu có dạng phân phối chuẩn, Skewness < 0, lệch trái. Kurtosis < 3 độ nhọn của phân phối dữ liệu thấp hơn độ nhọn phân phối tiêu chuẩn.

Kiểm định phân phối chuẩn cho các thang đo còn lại bao gồm NTTC, KQLV có kết đều đạt phân phối chuẩn

#### 4.4.2 Thông tin về mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng 380 mẫu hợp lệ từ các nhà quản lý và nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ, thỏa điều kiện có thời gian công tác từ 01 năm trở lên.

#### 4.4.3 Đánh giá thang đo

##### 4.4.3.1 Kiểm định Cronbachs các thành phần thang đo

Tất cả các thang đo và các biến quan sát thành phần đều đảm bảo chất lượng và độ tin cậy để được đưa vào bước phân tích tiếp theo là phân tích nhân tố khám phá (EFA).

##### 4.4.3.2 Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

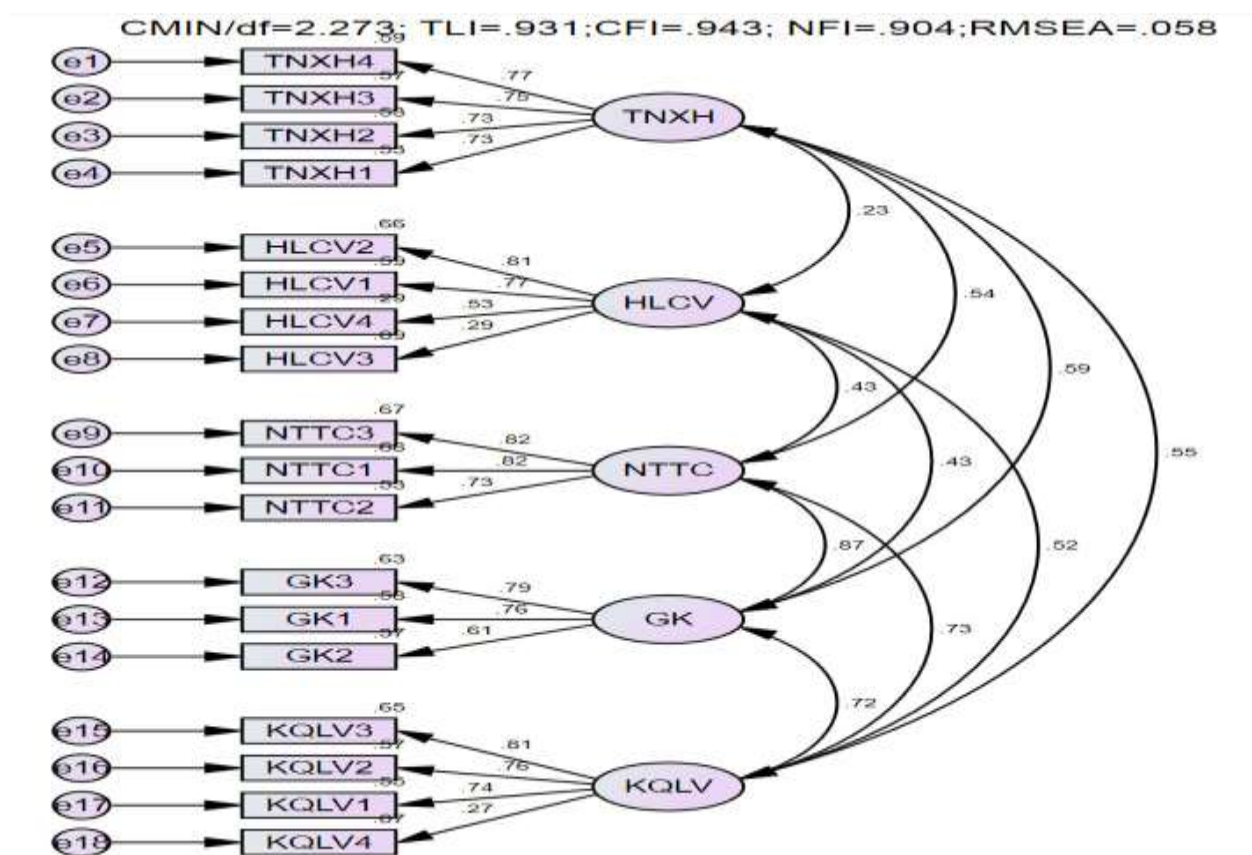
Kết quả phân tích EFA

Pattern Matrix (Ma trận mô hình đo lường)					
	Component (Yếu tố)				
	1	2	3	4	5
TNXH4	0,833				
TNXH3	0,826				
TNXH2	0,803				
TNXH1	0,799				
HLCV2		0,839			

HLCV1		0,812			
HLCV4		0,723			
HLCV3		0,499			
NTTC3			0,877		
NTTC1			0,876		
NTTC2			0,841		
GK3				0,853	
GK1				0,837	
GK2				0,787	
KQLV3					0,862
KQLV2					0,837
KQLV1					0,812
KQLV4					0,433
Kaiser-Meyer-Olkin Measure (Thước đo KMO)	0,798	0,694	0,718	0,686	0,732
Kiểm định Bartlett (Mức ý nghĩa)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Eigenvalues (Giá trị Eigen)	2,661	2,136	2,244	2,047	2,289
Phương sai trích (%)	66,513	53,394	74,79	68,239	57,236

Nguồn: Trích xuất từ SPSS, 2024

**Hình :** Kiểm định sự phù hợp của mô hình CFA



Nguồn: Trích xuất từ AMOS, 2024

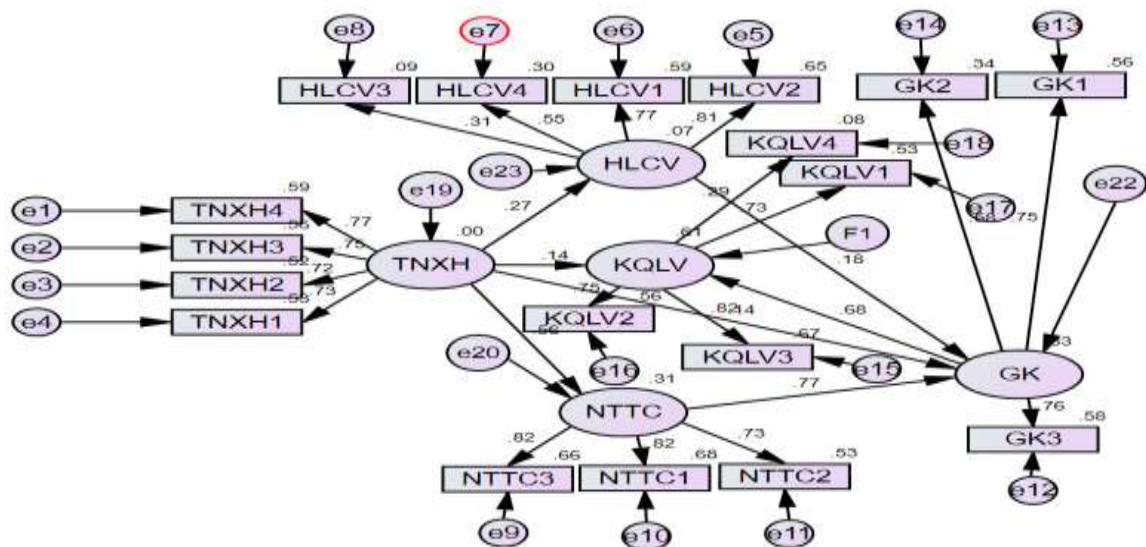
### Các chỉ số phù hợp của CFA

TT	Thước đo	Chỉ số giá trị tiêu chuẩn	Giá trị mô hình	Kết quả
1	Cmin/df	$\chi^2 / d.f. < 3$ phù hợp tốt; $< 5$ được chấp nhận; càng nhỏ càng tốt (Bagozzi & Jy, 1988)	2,273	Tốt
2	TLI (Tucker-Lewis Index)	TLI: càng gần 1 thì càng phù hợp; TLI $> 0,90$ là phù hợp; TLI $\geq 0,95$ là phù hợp tốt (Hu & Bentler, 1995)	0,931	Tốt
3	CFI (Comparative Fit Index)	TLI: càng gần 1 thì càng phù hợp; TLI $> 0,90$ là nhất quán; TLI $\geq 0,95$ là phù hợp tốt (Hu & Bentler, 1995)	0,943	Tốt
4	NFI (Normal Fit Index)	NFI càng gần 1 thì càng phù hợp. NFI gần 0,90 được chấp nhận; NFI $> 0,95$ là phù hợp tốt (Chin & Todd, 1995).	0,904	Tốt
5	RMSEA (Root Mean Square Error Approximation)	RMSEA $< 0,05$ , mô hình phù hợp tốt; RMSEA $< 0,08$ , được chấp nhận; càng nhỏ càng tốt (Browne & Cudeck, 1993)	0,058	Tốt

Nguồn: Trích xuất từ AMOS, 2024

#### 4.4.3.3 Phân tích mô hình hàm cấu trúc (SEM)

##### Kết quả phân tích SEM



CMIN/df=2.657; TLI=.910; CFI=.924; NFI=.885; RMSEA=.066

Nguồn: Trích xuất từ AMOS, 2024

Kết quả được thể hiện trong hình 4.5 cho thấy: mô hình có giá trị  $Cmin/df = 2,657$ ;  $TLI = 0,910$ ;  $CFI = 0,924$ ;  $NFI = 0,885$  và  $RMSEA = 0,066$ . Như vậy, mô hình tích hợp phù hợp với dữ liệu thực tế.

#### 4.4.4 Sử dụng Bootstrap kiểm định tin cậy kết quả CB-SEM

Kết quả Bootstrap với  $n = 1000$  quan sát

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)								
Parameter			SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias	*CR
HLCV	<---	TNXH	0,085	0,001	0,323	0,003	0,002	1,5
NTTC	<---	TNXH	0,079	0,001	0,682	0,005	0,002	2,5
GK	<---	NTTC	0,073	0,001	0,712	0,000	0,002	0
GK	<---	TNXH	0,079	0,001	0,157	0,000	0,002	0
GK	<---	HLCV	0,053	0,001	0,170	0,002	0,001	2
KQLV	<---	GK	0,097	0,002	0,721	0,004	0,002	2
KQLV	<---	TNXH	0,096	0,002	0,166	0,000	0,002	0

**Nguồn:** Trích xuất từ AMOS, 2024

Ghi chú: CR\*;  $CR = (Bias) / (SE-Bias)$

**Bảng:** Kết quả giả thuyết

Giả thuyết	Tác động			Estimate (Hệ số hồi quy)	S.E. (Lỗi tiêu chuẩn)	C.R. (Critical Ratio)	P-values (Sig.)	Kết luận
H1	HLCV	<---	TNXH	0,320	0,075	4,244	***	Phù hợp
H2	NTTC	<---	TNXH	0,677	0,076	8,930	***	Phù hợp
H4	GK	<---	NTTC	0,712	0,064	11,119	***	Phù hợp
H6	GK	<---	TNXH	0,157	0,066	2,366	0,018	Phù hợp
H3	GK	<---	HLCV	0,167	0,043	3,888	***	Phù hợp
H5	KQLV	<---	GK	0,718	0,082	8,721	***	Phù hợp
H7	KQLV	<---	TNXH	0,166	0,082	2,023	0,043	Phù hợp

**Nguồn:** Trích xuất từ AMOS, 2024

#### 4.4.5 Kết luận về các giả thuyết

**Bảng:** Tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết		Kết luận
H1	Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp tác động tích cực đến hài lòng công việc.	Chấp nhận
H2	Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp tác động tích cực đến niềm tin nhân viên.	Chấp nhận
H3	Sự hài lòng công việc tác động tích cực đến gắn kết tổ chức.	Chấp nhận
H4	Niềm tin tổ chức tác động tích cực đến gắn kết tổ chức.	Chấp nhận
H5	Gắn kết tác động tích cực đến kết quả làm việc.	Chấp nhận
H6	Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp tác động tích cực đến gắn kết.	Chấp nhận



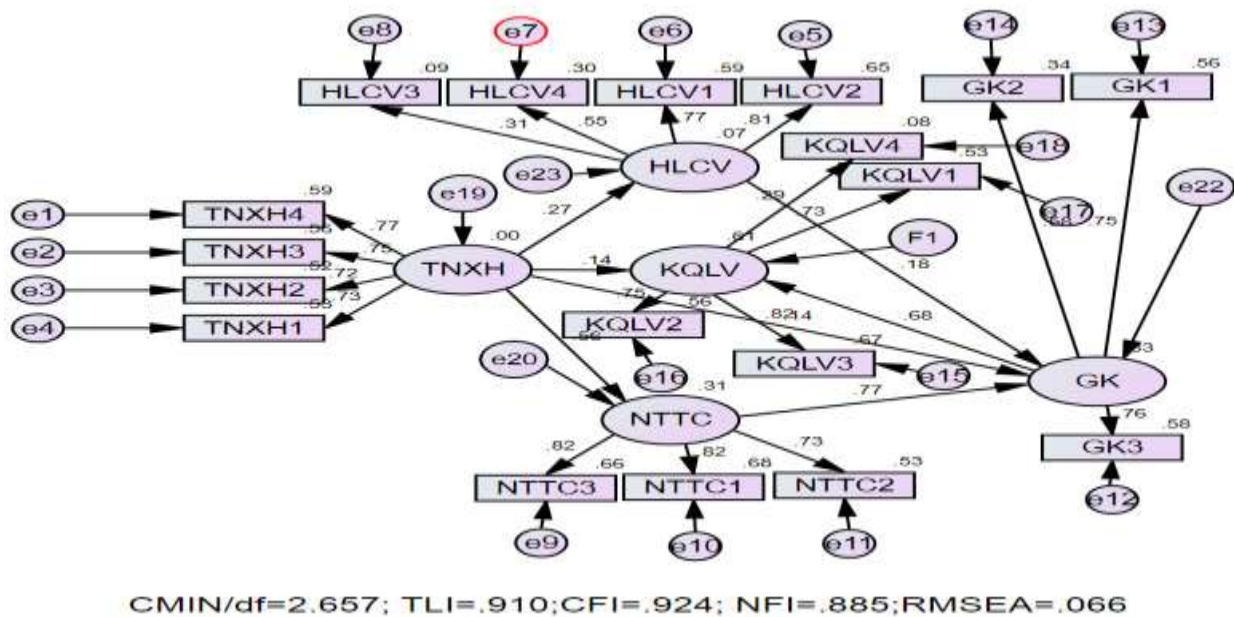
H7	Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp tác động tích cực đến kết quả làm việc.	Chấp nhận
----	---	-----------

**Nguồn:** Kết quả nghiên cứu của tác giả

#### 4.4.6 Thảo luận kết quả nghiên cứu

##### 4.4.6.1 Những nhân tố bị ảnh hưởng trực tiếp bởi TNXH

**Hình:** Kết quả mô hình nghiên cứu



**Nguồn:** Kết quả nghiên cứu của tác giả

Dựa trên kết quả phân tích, mô hình nghiên cứu có độ phù hợp tốt với dữ liệu. Các chỉ số cho thấy sự tương thích của mô hình với dữ liệu thực tế:

Chi-square/df (Cmin/df) = 2,657, nằm trong khoảng chấp nhận được (< 3.0), cho thấy mô hình không có sự khác biệt đáng kể so với dữ liệu thực tế.

TLI (Tucker-Lewis Index) = 0,910 (> 0.9), thể hiện mô hình đơn giản hơn so với mô hình ban đầu.

CFI (Comparative Fit Index) = 0,924 (> 0.9), chứng tỏ mô hình có độ phù hợp cao với dữ liệu thực tế.

NFI (Normed Fit Index) = 0,885 gần đạt mức tốt (>0.9), nhưng vẫn chấp nhận được.

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) = 0,066 (< 0,08) cho thấy mô hình có độ phù hợp tốt với dữ liệu thực tế.



## **CHƯƠNG V: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ**

### **5.1 KẾT LUẬN**

Dựa trên kết quả kiểm định SEM từ 380 quan sát trên địa bàn thành phố Cần Thơ, luận án rút ra 04 kết luận khoa học cốt lõi. Thứ nhất, khẳng định vai trò tiên quyết của TNXHĐN với tác động tổng hợp mạnh mẽ  $\beta=0,56$  lên niềm tin tổ chức và sự gắn kết với tổ chức. Thứ hai, TNXHĐN tác động đến kết quả làm việc chủ yếu thông qua cơ chế gián tiếp, kiến tạo môi trường để chuyển hóa thái độ thành hành động theo lý thuyết trao đổi xã hội (SET), trong khi tác động trực tiếp không đáng kể  $\beta=0,14$ . Thứ ba, xác định sự hài lòng công việc  $\beta=0,29$  và đặc biệt là sự gắn kết tổ chức  $\beta=0,73$  là những động lực đòn bẩy quyết định kết quả làm việc, bác bỏ quan điểm cho rằng nhân viên chỉ quan tâm đến thu nhập. Thứ tư, niềm tin tổ chức giữ vai trò then chốt trong việc duy trì ổn định nhân sự, là tiền đề dẫn đến sự gắn kết với tổ chức  $\beta=0,77$ , vượt qua yếu tố hài lòng công việc.

### **5.2 HÀM Ý QUẢN TRỊ**

Từ mô hình SEM, nghiên cứu xác định hai động lực then chốt thúc đẩy kết quả làm việc là sự gắn kết với tổ chức  $\beta=0,73$  và sự hài lòng công việc  $\beta=0,29$ , trong đó, niềm tin tổ chức đóng vai trò tiên đề quyết định đối với sự gắn kết với tổ chức  $\beta=0,77$ . Những số liệu định lượng này đóng vai trò là cơ sở khoa học cốt lõi để luận án đề xuất hệ thống các hàm ý quản trị khả thi, nhằm tối ưu hóa nguồn lực và nâng cao hiệu suất hoạt động cho các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ.

#### **5.2.1. Giải pháp nâng cao sự hài lòng công việc**

Với hệ số tác động  $\beta=0,29$ , sự hài lòng công việc được xác định là nhân tố quan trọng thúc đẩy năng suất, phản ánh xu hướng coi trọng giá trị nội tại và cơ hội phát triển của nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Luận án đề xuất hai giải pháp trọng tâm là Thứ nhất, đa dạng hóa công việc thông qua cơ chế luân chuyển định kỳ nhằm giảm thiểu sự đơn điệu cho nhân viên dây chuyền, đồng thời nâng cao kỹ năng và tính linh hoạt của nguồn nhân lực. Thứ hai, minh bạch hóa hệ thống định mức khoán sản phẩm dựa trên nguyên tắc công bằng và đơn giản, cho phép nhân viên tự kiểm soát được thu nhập hàng ngày, từ đó ghi nhận đúng nỗ lực và gia tăng động lực làm việc chủ động.

#### **5.2.2 Giải pháp củng cố niềm tin tổ chức**

Với hệ số tác động lên sự gắn kết với tổ chức  $\beta=0,77$ , niềm tin tổ chức được xác định là yếu tố cốt lõi quyết định hiệu lực của các chính sách trách nhiệm xã hội. Trong bối

cảnh văn hóa kinh doanh trọng chữ tín của vùng đồng bằng sông Cửu Long, doanh nghiệp cần tuyệt đối đảm bảo sự nhất quán trong cam kết lương thưởng và minh bạch hóa thông tin qua đối thoại trực tiếp. Đặc biệt, niềm tin phải được xây dựng từ cảm giác an toàn thực chất, việc đầu tư trang thiết bị bảo hộ đầy đủ và duy trì môi trường nhà xưởng đạt chuẩn là minh chứng thuyết phục nhất cho sự quan tâm thực tâm của doanh nghiệp. Khi đó, trách nhiệm xã hội mới thực sự phát huy vai trò  $\beta=0,56$  như kích hoạt sự gắn kết bền vững.

### **5.2.3 Giải pháp về lãnh đạo và quản trị trải nghiệm nhân viên**

Sự chuyển dịch tư duy chiến lược từ quản lý nhân sự truyền thống sang quản trị trải nghiệm nhân viên toàn diện. Ở cấp độ lãnh đạo doanh nghiệp, cần thiết kế lộ trình thăng tiến rõ ràng và đi vào chiều sâu của trách nhiệm xã hội hướng nội, điển hình như mở rộng gói bảo hiểm cho người thân, nhằm chuyển hóa sự quan tâm thành vốn niềm tin. Ở cấp độ quản lý trung gian, các quản đốc và trưởng phòng cần đảm bảo sự công bằng tuyệt đối trong đánh giá KPI, đồng thời chuyển đổi phong cách lãnh đạo từ giám sát mệnh lệnh sang ghi nhận và khích lệ, xem sự tôn trọng là động lực tâm lý then chốt để thúc đẩy nỗ lực của nhân viên.

### **5.2.4 Đề xuất lộ trình triển khai hành động**

Đề cụ thể hóa các hàm ý quản trị, luận án đề xuất khung hành động theo lộ trình thời gian cụ thể. Về ngắn hạn hàng quý, doanh nghiệp cần triển khai đào tạo đa kỹ năng kết hợp luân chuyển vị trí để cải thiện cơ hội phát triển năng lực và giảm thiểu sự đơn điệu, đồng thời duy trì đối thoại trực tiếp để minh bạch hóa thông tin và củng cố niềm tin. Về trung hạn 6 tháng), cần tái khởi động các chương trình an toàn lao động nhằm khẳng định cam kết về trách nhiệm pháp lý và đạo đức, gia tăng sự an tâm công hiến. Về dài hạn thường niên, các hoạt động như "Ngày hội gia đình và Cộng đồng" được khuyến nghị nhằm khơi dậy lòng tự hào và sự gắn kết với tổ chức, qua đó chuyển dịch tư duy xem trách nhiệm xã hội từ gánh nặng chi phí sang khoản đầu tư chiến lược cho sự phát triển bền vững.

## **5.3 HẠN CHẾ CỦA NGHIÊN CỨU VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO**

Bên cạnh những đóng góp mới về mặt lý luận và thực tiễn về Tác động của Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đến gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Việc nhìn nhận khách quan các giới hạn này là cơ sở quan trọng để đề xuất các hướng nghiên cứu tiềm năng trong tương lai.

### **5.3.1 Hạn chế của nghiên cứu**

*Thứ nhất*, phạm vi nghiên cứu được giới hạn tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ với kích thước mẫu định lượng  $n=380$ . Mặc dù Cần Thơ giữ vai trò trung tâm động lực của vùng ĐBSCL, nhưng mức độ phát triển công nghiệp và đặc thù văn hóa doanh nghiệp tại đây có thể mang những sắc thái riêng biệt. Do đó, khả năng suy rộng kết quả nghiên cứu cho các địa phương khác có trình độ phát triển kinh tế chênh lệch hoặc áp dụng cho các lĩnh vực phi sản xuất như dịch vụ, thương mại cần được xem xét.

*Thứ hai*, luận án thực hiện đo lường nhận thức và thái độ của nhân viên tại một thời điểm nhất định. Cách tiếp cận này giúp ghi nhận nhanh thực trạng nhưng gặp hạn chế trong việc kiểm chứng chặt chẽ mối quan hệ nhân quả. Thực tế, tác động của TNXHDN đến niềm tin tổ chức và hành vi là một quá trình tích lũy tâm lý lâu dài.

*Thứ ba*, mô hình nghiên cứu hiện tại tập trung vào vai trò trung gian của niềm tin tổ chức, hài lòng công việc và sự gắn kết với tổ chức. Tuy nhiên, nhân viên trong thực tế còn chịu sự chi phối phức tạp bởi nhiều biến số ngữ cảnh khác chưa được đưa vào kiểm soát trong phạm vi luận án như phong cách lãnh đạo, áp lực đồng cấp, văn hóa tổ chức hay các yếu tố vĩ mô của nền kinh tế.

### **5.3.2 Đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo**

Trên cơ sở kế thừa các kết quả đạt được và khắc phục những hạn chế nêu trên, tác giả đề xuất một số hướng nghiên cứu như sau:

*Thứ nhất*, các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng phạm vi khảo sát sang các tỉnh lân cận vùng ĐBSCL hoặc so sánh giữa các vùng kinh tế trọng điểm. Việc này không chỉ giúp kiểm định lại tính ổn định của thang đo mà còn tạo điều kiện thực hiện các phân tích so sánh vùng miền, làm rõ vai trò của yếu tố địa lý và văn hóa địa phương đối với hiệu quả thực thi TNXHDN.

*Thứ hai*, áp dụng thiết kế nghiên cứu dọc để khắc phục hạn chế của dữ liệu cắt ngang, các nghiên cứu tương lai nên ưu tiên đo lường sự biến thiên thái độ của nhân viên tại các thời điểm trước và sau khi doanh nghiệp triển khai các chính sách TNXHDN. Phương pháp này sẽ cung cấp bằng chứng xác thực hơn về mối quan hệ nhân quả và độ trễ của tác động.

*Thứ ba*, mô hình nghiên cứu cần được phát triển sâu hơn bằng cách bổ sung các biến điều tiết thuộc về bối cảnh tổ chức như phong cách lãnh đạo chuyển đổi, văn hóa doanh nghiệp. Việc xem xét các nhân tố này sẽ giúp làm rõ và giải thích tường tận bối cảnh nào thì TNXHDN sẽ phát huy tác động mạnh mẽ nhất, qua đó cung cấp cái nhìn đa chiều cho công tác quản trị nhân sự hiện đại.