

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



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**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã ngành: 9340101

CẦN THƠ, 2025

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



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**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ NGÀNH: 9340101**

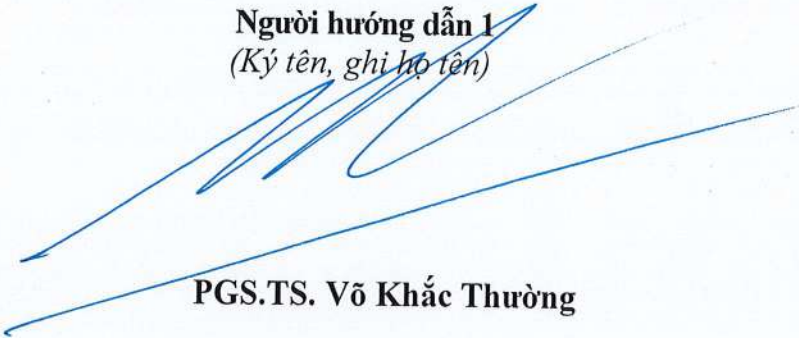
**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
PGS.TS. VÕ KHẮC THƯỜNG
TS. LƯU TIẾN THUẬN**

CẦN THƠ, 2025

CHẤP THUẬN CỦA HỘI ĐỒNG

Luận án với tựa đề là “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”, do nghiên cứu sinh **Lại Hoàng Vinh Trinh** thực hiện theo sự hướng dẫn của **HD: PGS.TS. Võ Khắc Thường, Trường Đại học Tây Đô** và **HD: TS. Lưu Tiến Thuận, Trường Kinh tế - Đại học Cần Thơ**. Luận án đã báo cáo và được Hội đồng đánh giá luận án tiến sĩ thông qua ngày **27/12/2025**. Luận án đã được chỉnh sửa theo góp ý và được Hội đồng đánh giá luận án xem lại.

Người hướng dẫn 1
(Ký tên, ghi họ tên)



PGS.TS. Võ Khắc Thường

Người hướng dẫn 2
(Ký tên, ghi họ tên)



TS. Lưu Tiến Thuận

Thư ký
(Ký tên, ghi họ tên)



PGS.TS. Ngô Quang Huy

Chủ tịch Hội đồng
(Ký tên, ghi họ tên)



PGS.TS. Đào Duy Huân

Lưu ý: Căn cứ vào Biên bản họp của Hội đồng đánh giá luận án: Thư ký, chủ tịch Hội đồng và những thành viên có yêu cầu xem lại luận án sau khi chỉnh sửa thì phải có phần xác nhận gồm họ tên và chữ ký của thành viên đó.

LỜI CẢM ƠN

Trước hết, tôi xin gửi lời cảm ơn đến người hướng dẫn khoa học Thầy PGS. TS. Võ Khắc Thường và Thầy TS. Lưu Tiến Thuận đã nhiệt tình hướng dẫn, động viên Thầy đã tạo cho tôi nguồn động lực để tôi cố gắng hoàn thành nghiên cứu luận án.

Để hoàn thành luận án này, tôi đã nhận được nhiều sự hỗ trợ giúp đỡ của Trường Đại học Tây Đô, quý Thầy Cô, quý lãnh đạo sở, ban ngành thành phố Cần Thơ, các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ đã nhiệt tình hỗ trợ, cung cấp các thông tin để tôi thực hiện luận án.

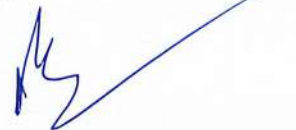
Tôi trân trọng gửi lời cảm ơn đến Ban Giám hiệu Trường Đại học Tây Đô, quý Thầy Cô Khoa Quản trị kinh doanh và quý Thầy Cô khoa Sau Đại học - Trường Đại học Tây Đô đã hỗ trợ giúp tôi trong quá trình nghiên cứu và hoàn thành chương trình đào tạo luận án tiến sĩ.

Tôi trân trọng cảm ơn sự giúp đỡ, động viên của gia đình đã tạo động lực cho tôi để tiếp tục nghiên cứu luận án, đồng thời tôi cảm ơn bạn bè, đồng nghiệp đã hỗ trợ, giúp tôi trong quá trình nghiên cứu và thực hiện luận án tiến sĩ.

Trân trọng cảm ơn!

Cần Thơ, ngày 19 tháng 01 năm 2026

Nghiên cứu sinh



Lại Hoàng Vĩnh Trinh

TÓM TẮT

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm phân tích tác động của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (TNXHĐN) đến kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Điểm mới của luận án là khám phá cơ chế tác động gián tiếp thông qua vai trò trung gian kép của sự hài lòng công việc, niềm tin tổ chức và sự gắn kết với tổ chức.

Trên cơ sở tích hợp lý thuyết các bên liên quan, lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết công bằng và lý thuyết kỳ vọng, tác giả đã xây dựng mô hình nghiên cứu bao gồm 07 giả thuyết về các mối quan hệ tác động. Phương pháp nghiên cứu hỗn hợp được áp dụng như (1) Nghiên cứu định tính thông qua phỏng vấn chuyên gia để hiệu chỉnh thang đo; (2) Nghiên cứu định lượng chính thức với mẫu khảo sát gồm 380 quan sát hợp lệ là nhà quản lý và nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SPSS và AMOS thông qua các kỹ thuật đánh giá độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố EFA, CFA và kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM).

Kết quả nghiên cứu cho thấy: (1) TNXHĐN có tác động tích cực và mạnh mẽ đến niềm tin tổ chức và sự hài lòng công việc; (2) Niềm tin tổ chức là tiền đề quan trọng nhất thúc đẩy sự gắn kết với tổ chức $\beta = 0,77$; (3) Sự hài lòng công việc là động lực tác động trực tiếp đến kết quả làm việc $\beta = 0,29$; (4) TNXHĐN tác động đến kết quả làm việc chủ yếu thông qua cơ chế trung gian, trong đó sự gắn kết với tổ chức đóng vai trò chuyển hóa quan trọng.

Từ kết quả này, luận án đề xuất các hàm ý quản trị tập trung vào chiến lược quản trị dựa trên niềm tin và tối ưu hóa năng lực nhân viên nhằm giúp các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ nâng cao kết quả nguồn nhân lực và phát triển bền vững.

Từ khóa: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, sự gắn kết với tổ chức, kết quả làm việc, sự hài lòng công việc, niềm tin tổ chức.

ABSTRACT

This study aims to analyze the impact of Corporate Social Responsibility (CSR) on employee Job Performance at manufacturing and processing enterprises in Can Tho City. The novelty of this thesis lies in exploring the indirect impact mechanism through the dual mediating roles of Job Satisfaction, Organizational Trust, and Organizational Commitment.

Based on the integration of Stakeholder Theory, Social Exchange Theory (SET), Equity Theory, and Expectancy Theory, the author constructed a research model comprising seven hypotheses regarding the impact relationships. A mixed-methods approach was employed: (1) Qualitative research via expert interviews for scale refinement; and (2) Formal quantitative research with a valid sample of 380 observations, consisting of managers and employees at manufacturing and processing enterprises in Can Tho City. Data were analyzed using SPSS and AMOS software through reliability testing (Cronbach's Alpha), Exploratory Factor Analysis (EFA), Confirmatory Factor Analysis (CFA), and Structural Equation Modeling (SEM).

The research results indicate that: (1) CSR has a strong positive impact on Organizational Trust and Job Satisfaction; (2) Organizational Trust serves as the most critical antecedent fostering Organizational Commitment $\beta = 0,77$; (3) Job Satisfaction is the strongest direct driver of Job Performance $\beta = 0,29$; and (4) CSR impacts Job Performance primarily through mediating mechanisms, in which Organizational Commitment plays a crucial transforming role.

Based on these findings, the thesis proposes managerial implications focusing on trust-based management and employee competency optimization strategies to assist manufacturing and processing enterprises in enhancing human resource efficiency and achieving sustainable development.

Keywords: *Corporate Social Responsibility (CSR), Job Performance, Job Satisfaction, Organizational Trust, Organizational Commitment, Manufacturing and Processing Enterprises, Can Tho City.*

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan nội dung đề tài **“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”** là công trình nghiên cứu của bản thân tôi thực hiện dưới sự hướng dẫn của PGS. TS. Võ Khắc Thường và TS. Lưu Tiến Thuận.

Thu thập số liệu và nội dung trình bày trong luận án là trung thực, các nghiên cứu được trích dẫn đầy đủ, phân tích một cách trung thực, khách quan. Các thông tin sử dụng và tham khảo tài liệu trong luận án được tác giả thu thập từ các nguồn gốc đáng tin cậy, đã được kiểm chứng, được công bố và được tác giả trích dẫn tại phần tài liệu tham khảo.

Cần Thơ, ngày 19 tháng 01 năm 2026

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN

Người hướng dẫn

Người hướng dẫn

Nghiên cứu sinh


PGS.TS. Võ Khắc Thường


TS. Lưu Tiến Thuận


Lại Hoàng Vĩnh Trinh

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN.....	i
LỜI CAM ĐOAN.....	ii
TÓM TẮT.....	iii
ABSTRACT	iv
MỤC LỤC	v
DANH MỤC BẢNG	ix
DANH MỤC HÌNH	xi
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT.....	x
CHƯƠNG I: GIỚI THIỆU	1
1.1 Sự cần thiết của nghiên cứu	1
1.1.1 Bối cảnh thực tiễn.....	1
1.1.2 Bối cảnh lý thuyết.....	2
1.2 Mục tiêu nghiên cứu.....	4
1.2.1 Mục tiêu chung	4
1.2.2 Mục tiêu cụ thể	4
1.3 Câu hỏi nghiên cứu	4
1.4 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	5
1.4.1 Đối tượng nghiên cứu	5
1.4.2 Đối tượng khảo sát.....	5
1.4.3 Phạm vi không gian nghiên cứu	5
1.4.4 Phạm vi thời gian nghiên cứu	6
1.4.5 Phạm vi về nội dung nghiên cứu	6
1.5 Phương pháp nghiên cứu.....	6
1.6 Đóng góp và ý nghĩa của đề tài.....	7
1.6.1 Đóng góp mới của luận án.....	7
1.6.2 Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án.....	8
1.7 Cấu trúc luận án	10
TÓM TẮT CHƯƠNG I.....	11
CHƯƠNG II: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU.....	13
2.1 Các lý thuyết nền liên quan.....	13
2.1.1 Lý thuyết các bên có liên quan (Stakeholder Theory).....	13
2.1.2 Lý thuyết trao đổi xã hội (Social exchange Theory-SET).....	14
2.1.3 Lý thuyết công bằng (Equity Theory)	15
2.1.4 Lý thuyết kỳ vọng (Expectancy Theory)	16

2.2 Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (TNXHĐN).....	18
2.2.1 Khái niệm về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.....	18
2.2.2 Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với nhân viên.....	19
2.3 Sự gắn kết với tổ chức (organizational commitment).....	21
2.3.1 Khái niệm về gắn kết với tổ chức	21
2.3.2 Các thành phần đo lường của gắn kết với tổ chức.....	23
2.3.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến gắn kết với tổ chức.....	24
2.4 Sự hài lòng công việc (job satisfaction).....	26
2.4.1 Khái niệm về hài lòng công việc	26
2.4.2 Các thành phần đo lường sự hài lòng công việc.....	27
2.5 Niềm tin tổ chức.....	28
2.5.1 Khái niệm về niềm tin tổ chức.....	28
2.5.2 Các yếu tố cấu thành niềm tin tổ chức.....	29
2.6 Kết quả làm việc của nhân viên (job performance)	30
2.6.1 Khái niệm về kết quả làm việc	30
2.6.2 Các yếu tố cấu thành kết quả làm việc	31
2.7 Tổng quan nghiên cứu.....	32
2.7.1 Các nghiên cứu trong nước.....	34
2.7.2 Các nghiên cứu nước ngoài	34
2.7.3 Khoảng trống nghiên cứu	41
2.8 Mô hình và giả thuyết nghiên cứu.....	42
2.8.1 Mô hình nghiên cứu.....	42
2.8.2 Xây dựng giả thuyết nghiên cứu.....	43
TÓM TẮT CHƯƠNG II	45
CHƯƠNG III: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	47
3.1 Quy trình nghiên cứu	47
3.2 Phương pháp chuyên gia.....	49
3.2.1 Quy trình thực hiện phương pháp chuyên gia	49
3.2.2 Đối tượng chuyên gia tham vấn.....	50
3.2.3 Kết quả tham vấn chuyên gia.....	50
3.3 Nghiên cứu định tính.....	51
3.3.1 Tổng hợp các tài liệu, nghiên cứu liên quan.....	51
3.3.2 Xây dựng và phát triển thang đo.....	52
3.4 Nghiên cứu định lượng sơ bộ.....	60
3.4.1 Thiết kế nghiên cứu định lượng sơ bộ	60

3.4.2 Nghiên cứu định lượng chính thức	60
3.4.3 Kết quả nghiên cứu định lượng sơ bộ	61
3.4.4 Phương pháp kiểm định thống kê	67
3.5 Nghiên cứu định lượng chính thức	67
3.5.1 Về đối tượng khảo sát và mẫu nghiên cứu	67
3.5.2 Phương pháp phân tích dữ liệu	69
TÓM TẮT CHƯƠNG III	73
CHƯƠNG IV: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN	74
4.1 Vị trí địa lý và điều kiện tự nhiên	74
4.2 Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ	76
4.2.1 Tăng trưởng kinh tế và bối cảnh vĩ mô	76
4.2.2 Đặc điểm ngành sản xuất chế biến và hoạt động xuất khẩu	77
4.2.3 Thách thức và yêu cầu chiến lược về thực hiện TNXHĐN	78
4.3 Thực trạng thực hiện TNXHĐN của một số doanh nghiệp điển hình sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ	78
4.3.1 Thực trạng thực hiện TNXHĐN của một số doanh nghiệp điển hình sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ	78
4.3.2 Một số vấn đề xã hội	86
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	88
4.4.1 Kiểm định phân phối chuẩn	89
4.4.2 Thông tin về mẫu nghiên cứu	92
4.4.3 Đánh giá thang đo	94
4.4.4 Kiểm định độ tin cậy của các ước lượng bằng kỹ thuật Bootstrap	101
4.4.5 Kết luận về các giả thuyết	103
4.4.6 Thảo luận kết quả nghiên cứu	104
4.4.7 Phân tích mức độ đánh giá của nhân viên đối với các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên	114
TÓM TẮT CHƯƠNG IV	120
CHƯƠNG V: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ	122
5.1 Kết luận	122
5.2 Hàm ý quản trị	123
5.2.1. Giải pháp nâng cao sự hài lòng công việc	123
5.2.2 Giải pháp củng cố niềm tin tổ chức	124
5.2.3 Giải pháp về lãnh đạo và quản trị trải nghiệm nhân viên	124

5.2.4 Đề xuất lộ trình triển khai hành động	124
5.3 Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo	125
5.3.1 Hạn chế của nghiên cứu.....	126
5.3.2 Đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo.....	126
TÓM TẮT CHƯƠNG V	127
TÀI LIỆU THAM KHẢO	xii
PHỤ LỤC I - PHIẾU PHÒNG VẤN NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH.....	xxiv
PHỤ LỤC II - PHIẾU PHÒNG VẤN.....	xxvi
PHỤ LỤC III– DANH SÁCH CHUYÊN GIA	xxix

DANH MỤC BẢNG

Bảng 3.1 Thang đo trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (TNXHĐN)	52
Bảng 3.2 Thang đo đánh giá sự gắn kết với tổ chức sau hiệu chỉnh	53
Bảng 3.3 Thang đo sự hài lòng công việc (HLCV) sau hiệu chỉnh.....	55
Bảng 3.4 Thang đo niềm tin tổ chức của nhân viên sau hiệu chỉnh	56
Bảng 3.5 Thang đo kết quả làm việc của nhân viên (KQLV) sau hiệu chỉnh	57
Bảng 3.6 Tổng hợp thang đo và biến quan sát sau khi điều chỉnh	58
Bảng 3.7 Kết quả phân tích độ tin cậy các thang đo	59
Bảng 3.8 Ma trận mô hình đo lường.....	61
Bảng 3.9 Các chỉ số phù hợp của CFA.....	65
Bảng 3.10 Kết quả giá trị các thước đo	66
Bảng 3.11 Kết quả giá trị các thước đo	71
Bảng 4.1 Tốc độ tăng GRDP qua các năm	82
Bảng 4.2 Một số doanh nghiệp điển hình trên địa bàn thành phố Cần Thơ.....	84
Bảng 4.3 Kết quả thống kê của biến TNXH 1	84
Bảng 4.4 Kết quả thống kê của biến TNXH 2	89
Bảng 4.5 Kết quả thống kê của biến TNXH 3	89
Bảng 4.6 Kết quả thống kê của biến TNXH 4.....	90
Bảng 4.7 Kết quả thống kê của biến GK 1	91
Bảng 4.8 Kết quả thống kê của biến GK 2	92
Bảng 4.9 Kết quả thống kê của biến GK 3	93
Bảng 4.10 Kết quả thống kê của biến HLCV1	93
Bảng 4.11 Kết quả thống kê của biến HLCV2	93
Bảng 4.12 Kết quả thống kê của biến HLCV3	94
Bảng 4.13 Kết quả thống kê của biến HLCV4	94
Bảng 4.14 Thông tin về mẫu nghiên cứu.....	95
Bảng 4.15 Độ tuổi.....	96
Bảng 4.16 Hệ số Alpha của các thành phần thang đo	97
Bảng 4.17 Kết quả phân tích EFA	110
Bảng 4.18 Các chỉ số phù hợp của CFA.....	117
Bảng 4.19 Kết quả Bootstrap với $n = 1000$ quan sát.....	101
Bảng 4.20 Kết quả giả thuyết	102
Bảng 4.21 Mức độ tác động.....	105
Bảng 4.22 Tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu.....	105
Bảng 4.23 Thống kê nhóm.....	106

Bảng 4.24. Kiểm định T đối với mẫu độc lập	108
Bảng 4.25 Thống kê nhóm về kết quả làm việc	113
Bảng 4.26 Kiểm định T đối với mẫu độc lập đối với KQLV	113
Bảng 4.27 Thống kê giới tính	114
Bảng 4.28 Kiểm định T đối với mẫu độc lập đối với KQLV	114

DANH MỤC HÌNH

Hình 2.1: Mô hình các bên liên quan của doanh nghiệp	22
Hình 2.2: Mô hình nghiên cứu.....	43
Hình 3.1: Sơ đồ quy trình nghiên cứu	48
Hình 4.1: Bản đồ vị trí và mối liên hệ vùng của thành phố Cần Thơ.....	76
Hình 4.2: Tốc độ tăng GRDP	80
Hình 4.3: Vốn đầu tư	81
Hình 4.4 Kiểm định phân phối của biến TNXH1	90
Hình 4.5 Kết quả thống kê biến TNXH2	90
Hình 4.6 Kiểm định phân phối của biến TNXH3	90
Hình 4.7 Kiểm định phân phối của biến TNXH3	91
Hình 4.8 Kiểm định phân phối của biến GK1	91
Hình 4.9 Kiểm định phân phối của biến GK2	92
Hình 4.10 Kiểm định phân phối của biến GK3	93
Hình 4.11 Kiểm định phân phối của biến HLCV1	93
Hình 4.12 Kiểm định phân phối của biến HLCV2	93
Hình 4.13 Kiểm định phân phối của biến HLCV3	94
Hình 4.14 Kiểm định phân phối của biến HLCV4	94
Hình 4.15: Kiểm định sự phù hợp của mô hình CFA.....	100
Hình 4.17: Kết quả mô hình nghiên cứu.....	110
Hình 4.18: Kết quả khảo sát yếu tố TNXH	117
Hình 4.19: Kết quả khảo sát yếu tố hài lòng công việc	118
Hình 4.20: Kết quả khảo sát yếu niềm tin tổ chức	119
Hình 4.21: Kết quả khảo sát yếu tố GK.....	120
Hình 4.22: Kết quả khảo sát yếu tố KQLV	121

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

Ký hiệu	Nội dung	Giải thích
AMOS	Analysis of Moment Structures	Phân tích cấu trúc mô men (Phần mềm)
CD		Cao đẳng
Cmin/df		Chỉ bình phương điều chỉnh theo bậc tự do
	Covariance-Based Structural	Mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên
CB-SEM	Equation Modeling	hiệp phương sai
CFA	Confirmed factor analysis	Phân tích nhân tố khẳng định
CFI	Comparative Fit Index	Chỉ số thích hợp so sánh
CR	Critical Ratio	Hệ số tiêu chuẩn
TNXHDN	Corporate social responsibility	Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp
ĐBSCL		đồng bằng sông Cửu Long
EFA	Exploratory factor analysis	Phân tích nhân tố khám phá
	Environmental, Social, and	Môi trường, xã hội và quản trị doanh
ESG	Governance	nh nghiệp
GK		Gắn kết với tổ chức
	Gross Regional Domestic	
GRDP	Product	Tổng sản phẩm trên địa bàn
HLCV		Hài lòng công việc
KQLV		Kết quả làm việc
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Measure	Thước đo KMO
KQCV		Kết quả công việc
Mean		Trung bình cộng
n	Sample size	Cỡ mẫu
NFI	Normal Fit Index	Chỉ số NFI
NTTC		Niềm tin tổ chức
P-value	Probability value	Giá trị xác suất
PLS-SEM	Partial Least Squares SEM	SEM bình phương từng phần
	Root Mean Square Error	
RMSEA	Approximation	Chỉ số RMSEA
S.E	Standard Error	Lỗi tiêu chuẩn
Sig.	Significance	Mức ý nghĩa
Std. Error		
Mean	Standard Error Mean	Trung bình lỗi tiêu chuẩn
SEM	Structural Equation Modeling	Mô hình cấu trúc tuyến tính
SET	Social exchange theory	Lý thuyết trao đổi xã hội
	Statistical Package for the	
SPSS	Social Sciences)	Phần mềm Thống kê
TCCN		Trung cấp chuyên nghiệp
TNXH		Trách nhiệm xã hội

Ký hiệu	Nội dung	Giải thích
THPT		Trung học phổ thông
TPCT		thành phố Cần Thơ
TLI	Tucker – Lewis Index	Chỉ số TL
T-test		Thử nghiệm T (Kiểm định sự khác biệt trung bình)
UBND		Ủy ban nhân dân

CHƯƠNG I: GIỚI THIỆU

Chương I tập trung làm sáng tỏ tầm quan trọng của việc thực thi TNXHDN tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Dựa trên nền tảng các lý thuyết đã được công bố về tác động của trách nhiệm xã hội đến hành vi và thái độ của nhân viên, tác giả đã tìm ra những khe hở lý thuyết cần được bồi đắp. Việc xác định các khoảng trống này không chỉ giúp định vị tính mới của đề tài mà còn tạo tiền đề vững chắc để phát triển khung phân tích và các giả thuyết nghiên cứu trong các Chương tiếp theo.

1.1 Sự cần thiết của nghiên cứu

1.1.1 Bối cảnh thực tiễn

Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (TNXHDN) hiện nay không còn là một chủ đề học thuật đơn thuần mà đã trở thành yêu cầu quản trị cốt lõi, xuất phát từ những bức thiết của thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh. Thành phố Cần Thơ là đô thị giữ vai trò trung tâm động lực của vùng ĐBSCL, việc nghiên cứu tác động của TNXHDN đối với nhân viên trong ngành sản xuất chế biến mang tính cấp bách bởi ba vấn đề thực tiễn đang đặt ra như sau:

Thứ nhất, môi trường làm việc trong ngành xuất chế biến, thành phố Cần Thơ tập trung mạnh vào các nhóm ngành công nghiệp chế biến lương thực, thực phẩm và thủy hải sản xuất khẩu. Đặc thù của lĩnh vực này là mức độ thâm dụng lao động cao và mật độ nhà máy dày đặc tại các khu, cụm công nghiệp. Thực tiễn cho thấy, bên cạnh các doanh nghiệp lớn tuân thủ tốt chuẩn mực quốc tế, vẫn tồn tại một số doanh nghiệp vừa và nhỏ chưa thực sự chú trọng đến công tác an toàn vệ sinh lao động và bảo vệ môi trường. Các vấn đề về xử lý chất thải, tiếng ồn hay điều kiện khí hậu tại nhà xưởng vẫn là những thách thức hiện hữu. Những hạn chế này ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe thể chất và tâm lý, làm suy giảm niềm tin của nhân viên đối với tổ chức. Do đó, việc nghiên cứu TNXHDN trong bối cảnh này là cần thiết để định hướng lại cam kết về môi trường làm việc an toàn.

Thứ hai, trong việc giữ chân nhân tài trước làn sóng dịch chuyển lao động. Thị trường lao động tại thành phố Cần Thơ đang đối diện với sự cạnh tranh từ các trung tâm công nghiệp lớn tại miền Đông Nam Bộ, dẫn đến xu hướng dịch chuyển mạnh mẽ của lực lượng lao động trẻ và có tay nghề. Trong bối cảnh các công cụ tài chính như

tiền lương, thường đang dẫn trở nên bão hòa, các doanh nghiệp địa phương gặp khó khăn trong việc duy trì sự ổn định nhân sự. Vì vậy, nghiên cứu này cung cấp một hướng tiếp cận phi tài chính bền vững hơn. TNXHĐN như một công cụ chiến lược để xây dựng niềm tin tổ chức và sự gắn kết với tổ chức, giúp giữ chân nhân viên cốt lõi mà không tạo ra áp lực quá lớn lên quỹ tiền lương.

Thứ ba, thực trạng quản trị tại nhiều doanh nghiệp địa phương cho thấy sự tồn tại của những nhận thức chưa đầy đủ về TNXHĐN. Khái niệm này thường bị hiểu thiên lệch về các hoạt động từ thiện bề nổi, trong khi các trách nhiệm hướng nội như phúc lợi, sự công bằng và lộ trình phát triển cho nhân viên lại chưa được đầu tư tương xứng. Sự mất cân đối này dẫn đến tình trạng doanh nghiệp tích cực xây dựng hình ảnh bên ngoài nhưng lại thiếu đi sự gắn kết từ bên trong. Kết quả nghiên cứu dựa trên dữ liệu khảo sát từ 380 nhân viên sẽ là bằng chứng thực nghiệm quan trọng giúp các nhà lãnh đạo tái cấu trúc nguồn lực, chuyển dịch tư duy từ xem TNXHĐN là chi phí sang khoản đầu tư chiến lược vào tài sản con người.

1.1.2 Bối cảnh lý thuyết

TNXHĐN đã được khai thác rộng rãi, nhưng vẫn tồn tại những khoảng trống lý thuyết đáng kể cần được lấp đầy, đặc biệt là trong bối cảnh các nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam.

Thứ nhất, đa số các nghiên cứu hiện hữu thường tập trung đo lường tác động của TNXHĐN đến hiệu quả tài chính ở cấp độ tổ chức như lợi nhuận, ROA, ROE hoặc danh tiếng công ty. Trong khi đó, dòng nghiên cứu ở cấp độ vi mô xem xét tác động của TNXHĐN đến tâm lý và hành vi cụ thể của nhân viên như kết quả làm việc vẫn còn tương đối khiêm tốn. Luận án sẽ bổ sung vào nghiên cứu vi mô, đặt con người vào vị trí trung tâm của sự phát triển bền vững.

Thứ hai, phần lớn các nghiên cứu trước đây chỉ dừng lại ở việc khẳng định sự tồn tại của mối quan hệ giữa TNXHĐN và kết quả làm việc của nhân viên, nhưng chưa giải thích tường tận cơ chế tâm lý bên trong câu hỏi tại sao và như thế nào. Luận án đóng góp một mô hình lý thuyết phức hợp, đi sâu phân tích vai trò trung gian kép của chuỗi biến số thái độ như niềm tin tổ chức, sự hài lòng công việc và sự gắn kết tổ chức. Cách tiếp cận này giúp làm sáng tỏ điều kiện biên để các hoạt động TNXHĐN có thể chuyển hóa thành nỗ lực làm việc năng động của nhân viên.

Thứ ba, nghiên cứu thực nghiệm trong bối cảnh đặc thù. Hầu hết các lý thuyết nền tảng về TNXHĐN như lý thuyết các bên liên quan, lý thuyết trao đổi xã hội được xây dựng và kiểm chứng tại các nước phương Tây phát triển. Việc áp dụng và kiểm định lại các lý thuyết này đối với đối tượng nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến, một ngành thâm dụng lao động đặc thù tại thị trường như thành phố Cần Thơ sẽ mang lại giá trị thực nghiệm mới, làm phong phú thêm kho tàng lý thuyết quản trị nhân lực bền vững trong bối cảnh văn hóa phương Đông.

Xuất phát từ bối cảnh thực tiễn các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ và những khoảng trống lý thuyết đã phân tích nêu trên, việc thực hiện đề tài **“Tác động của trách nhiệm xã hội 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”** là yêu cầu cấp thiết mang tính khoa học. Về mặt lý luận, luận án không chỉ kế thừa mà còn phát triển tư duy quản trị hiện đại, dựa trên kiểm soát sang quản trị dựa trên niềm tin tổ chức. Bằng việc vận dụng lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964) và mô hình TNXHĐN của Carroll (1979), nghiên cứu chứng minh rằng khi nhà điều hành thực hiện các cam kết xã hội, họ đang thiết lập một chu trình trao đổi giá trị, qua đó nhân viên nhận được sự tôn trọng và đáp lại bằng lòng trung thành và kết quả vượt trội. Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu cung cấp một bộ công cụ quản trị mới cho các doanh nghiệp tại ĐBSCL. Thay vì cạnh tranh bằng tiền lương, thưởng trong bối cảnh nguồn lực hạn chế, doanh nghiệp có thể sử dụng TNXHĐN như một đòn bẩy tâm lý để thu hút và giữ chân nhân tài Mirvis, (2012) Ferreira & Real de Oliveira, (2014). Những phát hiện về vai trò trung gian mạnh mẽ của Niềm tin tổ chức $\beta=0,56$ so với tác động trực tiếp chỉ $\beta=0,14$ là bằng chứng thuyết phục để các nhà quản lý tái định hình chiến lược, tập trung xây dựng vốn niềm tin thay vì chỉ chạy theo các hoạt động bề nổi. Như vậy, đề tài này không chỉ có ý nghĩa khoa học trong việc hoàn thiện mô hình nghiên cứu hành vi tổ chức, mà còn mang lại giá trị ứng dụng giúp các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ kiến tạo môi trường làm việc nhân văn, năng động và hiệu quả, góp phần thúc đẩy sự tăng trưởng kinh tế phát triển bền vững của thành phố trung tâm vùng ĐBSCL.

Như vậy, trong bối cảnh trình độ lao động và sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ còn nhiều khác biệt, việc vận dụng TNXHĐN không chỉ giúp nhân bản hóa các quy trình máy móc khô khan mà còn giải tỏa áp lực dây chuyền, khơi dậy

niềm tự hào và sự tận tâm của nhân viên. Đây chính là cơ sở thực tiễn then chốt khẳng định tính cần thiết và ý nghĩa ứng dụng của luận án này đối với các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ.

1.2 Mục tiêu nghiên cứu

1.2.1 Mục tiêu chung

Mục tiêu của luận án là kiểm định và làm sáng tỏ mức độ chi phối của TNXHĐN đối với gắn kết với tổ chức cũng như kết quả làm việc của nhân viên. Đặt trong bối cảnh đặc thù của các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ, nghiên cứu vận dụng tổng hợp các khung lý thuyết nền tảng bao gồm lý thuyết các bên liên quan, lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết công bằng và lý thuyết kỳ vọng để phác họa một bức tranh toàn diện về mối quan hệ biện chứng này. Những bằng chứng thực nghiệm thu được sẽ là cơ sở khoa học quan trọng để tác giả đề xuất hệ thống các hàm ý quản trị, giúp doanh nghiệp kiến tạo môi trường làm việc năng động và khai thác hiệu quả nguồn lực con người thông qua chiến lược TNXHĐN.

1.2.2 Mục tiêu cụ thể

Để hiện thực hóa mục tiêu chung, luận án tập trung giải quyết 04 mục tiêu cụ thể được diễn giải chi tiết như sau:

(1) Khảo sát và đánh giá mức độ cảm nhận thực tế của nhân viên đối với công tác triển khai TNXHĐN, đồng thời nhận diện bức tranh hiện trạng về các yếu tố thái độ và hành vi của nhân viên tại các các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ

(2) Mức độ tác động và làm sáng tỏ cơ chế từ hoạt động TNXHĐN đến kết quả làm việc thông qua vai trò của các biến trung gian gồm sự hài lòng công việc, niềm tin tổ chức và sự gắn kết với tổ chức.

(3) Kiểm định sự khác biệt về kết quả làm việc của nhân viên theo các đặc điểm cá nhân như vị trí việc làm, giới tính tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến.

(4) Đề xuất các hàm ý quản trị giúp các doanh nghiệp thực hiện tốt TNXHĐN để nâng cao kết quả làm việc của nhân viên.

1.3 Câu hỏi nghiên cứu

Trên cơ sở các mục tiêu đã đề ra, tác giả cụ thể hóa vấn đề nghiên cứu thông qua việc tập trung phân tích và làm sáng tỏ hệ thống các câu hỏi như sau:

(1) Thực trạng thực hiện TNXHĐN tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ hiện nay như thế nào?

(2) Tác động của TNXHĐN đến kết quả làm việc diễn ra như thế nào thông qua các biến trung gian như sự hài lòng công việc, niềm tin tổ chức, sự gắn kết với tổ chức?

(3) Sự khác biệt về kết quả làm việc giữa các nhóm nhân viên có vị trí việc làm và đặc điểm cá nhân khác nhau không?

(4) Những giải pháp quản trị nào cần được thực hiện để nâng cao kết quả làm việc thông qua thúc đẩy TNXHĐN?

1.4 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

1.4.1 Đối tượng nghiên cứu

Luận án xác định nhiệm vụ nghiên cứu trọng tâm là tập trung phân tích và làm sáng tỏ mức độ ảnh hưởng của TNXHĐN đối với sự gắn kết với tổ chức cũng như kết quả làm việc của nhân viên. Phạm vi khảo sát tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ.

1.4.2 Đối tượng khảo sát

Luận án được thu thập trực tiếp từ đối tượng là các nhà quản lý và nhân viên đang công tác tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Tiêu chí lựa chọn mẫu khảo sát ưu tiên những cá nhân có thâm niên làm việc tối thiểu 01 năm để đảm bảo tính chính xác trong các nhận định. Quy trình nghiên cứu kết hợp tham vấn chuyên gia và sử dụng phiếu khảo sát định lượng nhằm đánh giá tổng thể nhận thức của nhân viên về thực trạng thực hiện TNXHĐN, đồng thời biến số tâm lý và hành vi bao gồm như sự hài lòng công việc, niềm tin tổ chức, sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên.

1.4.3 Phạm vi không gian nghiên cứu

Phạm vi nghiên cứu được khoanh vùng tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ điển hình như chế biến lúa gạo, thủy hải sản. Đây là những đơn vị có quy mô đa dạng, từ doanh nghiệp vừa và nhỏ đến các tổ chức lớn, đồng thời có mức độ tương tác sâu rộng với cộng đồng địa phương. Luận án đi sâu phân tích thực trạng triển khai TNXHĐN thông qua việc đánh giá bao gồm như các cam kết bảo vệ môi trường, hoạt động thiện nguyện phát triển cộng đồng, chiến lược

đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và các tiêu chuẩn liên quan đến quy trình sản xuất. Để đảm bảo độ tin cậy của dữ liệu định tính, các chuyên gia được mời tham vấn đều là những nhân sự sở hữu nền tảng học vấn chuyên sâu và đang đảm nhận các vị trí quản trị trọng yếu tại doanh nghiệp. Nghiên cứu tập trung vào cấp độ cá nhân. Đối tượng khảo sát là nhà quản lý và nhân viên đang làm việc trực tiếp tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ.

1.4.4 Phạm vi thời gian nghiên cứu

Số liệu thứ cấp: Thu thập số liệu từ các nguồn của Cục thống kê thành phố Cần Thơ (sau ngày 01/7/2025 sáp nhập tên là Thống kê thành phố Cần Thơ), Sở Công Thương thành phố Cần Thơ, Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Cần Thơ (sau ngày 01/7/2025 sáp nhập tên là Sở Tài chính thành phố Cần Thơ), các Báo cáo kinh tế - xã hội của thành phố Cần Thơ từ năm 2020 - 2024.

Số liệu sơ cấp: Số liệu phỏng vấn là nhà quản lý và nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ từ tháng 03/2024 đến tháng 12/2024. Thời gian hoàn thiện luận án từ tháng 01/2025 đến tháng 5/2025.

1.4.5 Phạm vi về nội dung nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu được thiết kế và trải qua các giai đoạn từ tiếp cận, thu thập dữ liệu sơ cấp đến xử lý định lượng nhằm cung cấp những đánh giá toàn diện nhất về hoạt động TNXHĐN. Về mặt nội dung, luận án đi sâu phân tích nhằm tác động của yếu tố này đối với sự gắn kết với tổ chức cũng như kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Nghiên cứu được kỳ vọng sẽ tạo ra cơ sở lý luận vững chắc để cải tiến hiệu quả quản trị, đồng thời đóng góp tích cực vào mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội bền vững của địa phương.

1.5 Phương pháp nghiên cứu

Về mặt phương pháp luận, luận án áp dụng cách tiếp cận hỗn hợp, tận dụng ưu thế bổ trợ lẫn nhau giữa hai kỹ thuật nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Cụ thể, nghiên cứu định tính đóng vai trò là bước thăm dò nền tảng, được triển khai thông qua việc hệ thống hóa các cơ sở lý thuyết để đề xuất mô hình và xây dựng bộ thang đo sơ bộ. Tiếp đó, tác giả tiến hành thảo luận nhóm và tham vấn sâu ý kiến của các chuyên gia và nhà quản lý nhằm sàng lọc và hiệu chỉnh các biến quan sát, đảm bảo

thang đo phản ánh chính xác bối cảnh đặc thù tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ.

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 $n = 420$.

Kỹ thuật phân tích: Sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) trên phần mềm AMOS hoặc tương đương. Kỹ thuật này được áp dụng để kiểm định giả thuyết và mối quan hệ đan xen trong mô hình.

Các bước phân tích chính:

Kiểm định độ tin cậy thang đo (Cronbach's Alpha).

Phân tích nhân tố khám phá (EFA).

Phân tích nhân tố khẳng định (CFA).

Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (CB-SEM) và kiểm định Bootstrap.

1.6 Đóng góp và ý nghĩa của đề tài

1.6.1 Đóng góp mới của luận án

Luận án không chỉ giải quyết các câu hỏi nghiên cứu đặt ra ban đầu mà còn mang lại những đóng góp giá trị trên cả hai phương diện đóng góp về mặt lý thuyết và đóng góp về mặt lý thuyết

1.6.1.1 Đóng góp về mặt lý thuyết

Thứ nhất, Nghiên cứu đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm khẳng định rằng các thang đo về TNXHĐN, niềm tin tổ chức và sự gắn kết với tổ chức hoàn toàn phù hợp và có độ tin cậy cao khi áp dụng vào bối cảnh các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Điều này góp phần củng cố tính phổ quát của lý thuyết trao đổi xã hội, chứng minh rằng nguyên tắc trong quan hệ lao động là đúng đắn ngay cả trong môi trường văn hóa Á Đông.

Thứ hai, đóng góp quan trọng nhất về mặt học thuật của luận án là việc chứng minh được vai trò trung gian liên hoàn của chuỗi biến số tâm lý. TNXHĐN đến niềm tin tổ chức, sự hài lòng công việc, sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc.

Kết quả này bác bỏ quan điểm giản đơn cho rằng TNXHĐN tác động trực tiếp đến kết quả làm việc. Thay vào đó, luận án chỉ ra rằng TNXHĐN đóng vai trò là tín hiệu để xây dựng niềm tin tổ chức. Chính niềm tin tổ chức mới là yếu tố cốt lõi dẫn đến sự hài lòng công việc và nhân viên nỗ lực làm việc. Đây là một bổ sung quan trọng cho lý thuyết hành vi tổ chức, làm rõ cách thức mà các chính sách vĩ mô chuyển hóa thành hành vi vi mô của cá nhân.

1.6.1.2 Đóng góp về mặt thực tiễn

Thứ nhất, kết quả nghiên cứu là cơ sở khoa học thuyết phục giúp các doanh nghiệp địa bàn thành phố Cần Thơ nhận thức rằng TNXHĐN không phải là khoản chi phí lãng phí hay hoạt động bề nổi, mà là một khoản đầu tư chiến lược vào nguồn nhân lực. Việc thực hiện tốt trách nhiệm với nhân viên có tác động mạnh mẽ nhất đến kết quả làm việc cao hơn nhiều so với các hoạt động từ thiện bên ngoài.

Thứ hai, cung cấp giải pháp để giữ chân nhân tài. Trong bối cảnh các doanh nghiệp địa phương đang đối mặt với sự cạnh tranh và làn sóng dịch chuyển lao động, nghiên cứu này chỉ ra một hướng đi bền vững. Sử dụng công cụ TNXHĐN để gia tăng sự gắn kết với tổ chức. Khi nhân viên cảm thấy tự hào và tin tưởng vào tổ chức, nhân viên sẽ có xu hướng gắn kết lâu dài và nỗ lực hơn, giúp doanh nghiệp ổn định nhân sự.

Thứ ba, định hướng hành động cụ thể cho doanh nghiệp địa phương. Khác với các nghiên cứu lý thuyết thuần túy, luận án đã đề xuất được xây dựng kế hoạch hành động theo lộ trình thời gian quý/năm. Đây là công cụ tham khảo thực tế, giúp các nhà quản lý tại các khu công nghiệp trọng điểm có thể áp dụng ngay để cải thiện môi trường làm việc và nâng cao năng suất lao động.

1.6.2 Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án

1.6.2.1 Ý nghĩa khoa học

Đóng góp mới của luận án là việc lấp đầy khoảng trống nghiên cứu đã được chỉ ra ở phần tính cấp thiết. Cụ thể, các nghiên cứu trước đây bỏ qua cơ chế tâm lý bên trong, luận án đã xây dựng và kiểm định thành công mô hình tích hợp vai trò trung gian của cả ba biến số như niềm tin tổ chức, sự hài lòng công việc và kết quả làm việc.

Về mặt nội hàm dữ liệu, luận án cung cấp bằng chứng thực nghiệm tin cậy trong bối cảnh các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ, một môi trường kinh tế đang phát triển với những đặc thù riêng về văn hóa quản trị. Kết quả nghiên cứu không chỉ dừng lại ở việc khẳng định mối quan hệ tác động, mà còn định lượng chính xác mức độ đóng góp của từng yếu tố trung gian, qua đó làm sáng tỏ trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và sự gắn kết với tổ chức mà các nghiên cứu đi trước chưa giải quyết.

Luận án nhằm đóng góp hệ thống kiến thức về mối quan hệ giữa TNXHĐN, gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên bằng cách làm rõ tác động trong bối cảnh các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Trên nền tảng tích hợp giữa lý thuyết và dữ liệu thực nghiệm từ ngành sản xuất chế biến, luận án đã lượng hóa thành công các chuỗi liên kết bao gồm cả tác động trực tiếp lẫn gián tiếp giữa hoạt động TNXHĐN và kết quả làm việc của nhân viên, qua đó mở rộng biên độ ứng dụng của lý thuyết trách nhiệm xã hội vào bối cảnh đặc thù tại vùng ĐBSCL. Dưới góc độ phương pháp luận, nghiên cứu đã hiệu chỉnh và kiểm chứng độ tin cậy của hệ thống thang đo đo lường sự gắn kết với tổ chức cũng như kết quả làm việc của nhân viên nhằm đảm bảo tính tương thích với thực tiễn ngành, đồng thời vận dụng các kỹ thuật phân tích đa biến hiện đại để kiểm định mô hình. Những bằng chứng thực nghiệm thu được không chỉ khẳng định vai trò trung gian then chốt của sự gắn kết mà còn nhận diện các yếu tố có khả năng điều tiết mối quan hệ giữa TNXHĐN và kết quả làm việc của nhân viên, góp phần hoàn thiện khung phân tích cho các nghiên cứu kế tiếp về quản trị nguồn nhân lực. Thông qua đó, luận án đã bổ sung những dữ liệu giá trị vào hệ thống tri thức học thuật về TNXHĐN trong bối cảnh địa phương, làm rõ sự khác biệt mang tính ngành nghề. Nghiên cứu này không chỉ dừng lại ở giá trị lý luận mà còn thiết lập nền tảng khoa học vững chắc hỗ trợ tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ và rộng hơn là nền kinh tế - xã hội Việt Nam trong việc kiến tạo môi trường làm việc năng động, hiệu quả và phát triển bền vững.

1.6.2.2 Ý nghĩa thực tiễn

Về mặt ý nghĩa thực tiễn, luận án kiểm định các mô hình lý thuyết mà còn hướng đến việc kiến tạo một hệ thống giải pháp khả thi giúp doanh nghiệp tối ưu hóa hoạt động TNXHĐN. Các khuyến nghị từ nghiên cứu nhấn mạnh việc chuyển đổi tư

duy quản trị như xem TNXHĐN không chỉ là nghĩa vụ mà là một chiến lược kinh doanh sinh lợi và là đòn bẩy cho sự phát triển bền vững. Cụ thể, thông qua việc triển khai các chương trình xã hội thiết thực như bảo vệ môi trường, thiện nguyện, phát triển cộng đồng, doanh nghiệp có thể khơi dậy niềm tự hào nội tại, từ đó củng cố niềm tin tổ chức và sự hài lòng công việc. Đây chính là cơ chế then chốt giúp giảm thiểu nguy cơ rò rỉ nghỉ việc, gia tăng sự gắn kết với tổ chức và thúc đẩy kết quả làm việc của nhân viên một cách mạnh mẽ.

Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu cung cấp nguồn dữ liệu thực chứng quan trọng để xây dựng các chương trình đào tạo chuyên sâu về TNXHĐN dành cho nhà quản lý và nhân viên, góp phần hoàn thiện năng lực đội ngũ nhân sự và định hình văn hóa doanh nghiệp và đạo đức kinh doanh. Luận án đóng vai trò như một tài liệu tham chiếu tin cậy cho việc hoạch định chính sách và cải thiện môi trường đầu tư trên địa bàn thành phố Cần Thơ cũng như vùng ĐBSCL. Đồng thời, nghiên cứu cũng đề xuất việc hình thành các diễn đàn chia sẻ thực tiễn tốt nhất về TNXHĐN, qua đó lan tỏa các giá trị tích cực và liên kết các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ vì mục tiêu tăng trưởng kinh tế - xã hội bền vững.

1.7 Cấu trúc luận án

Về mặt bố cục tổng thể, bên cạnh các nội dung bổ trợ theo quy chuẩn bao gồm lời cam đoan, tóm tắt, hệ thống các danh mục từ viết tắt, bảng biểu, hình, phụ lục và tài liệu tham khảo, kết cấu nội dung cốt lõi của luận án được tổ chức khoa học và trình bày qua 05 Chương với các trọng tâm như sau:

Chương I: Giới thiệu

Nội dung trình bày tại Chương I gồm có bối cảnh thực tiễn, bối cảnh lý thuyết, mục tiêu nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án, cấu trúc luận án.

Chương II: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Nội dung được trình bày tại Chương II gồm các lý thuyết nền có liên quan TNXHĐN gắn kết với tổ chức, mối quan hệ giữa TNXHĐN và gắn kết với tổ chức của nhân viên, tổng quan tài liệu nghiên cứu, khoảng trống nghiên cứu, đóng góp mới của luận án, mô hình và giả thuyết nghiên cứu về tác động TNXHĐN 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.

Chương III: Phương pháp nghiên cứu

Nội dung trình bày tại Chương III cụ thể là quy trình nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu trong đó có 2 phương pháp nghiên cứu là nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Kiểm tra độ tin cậy và độ chính xác áp dụng kiểm định Cronbach's Alpha để đo lường độ tin cậy của các thang đo trong bảng câu hỏi. Phương pháp nghiên cứu này giúp thu thập thông tin từ nhiều góc độ khác nhau mà còn giúp đảm bảo tính chính xác và đáng tin cậy của dữ liệu, từ đó hỗ trợ cho các giả thuyết và kết luận cuối cùng trong luận án về tác động TNXHĐN đến kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ.

Chương IV: Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Nội dung được trình bày tại Chương IV gồm tổng quan sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ, đóng góp sản xuất chế biến vào phát triển kinh tế - xã hội của thành phố Cần Thơ, qua đó đánh giá thực trạng thực hiện TNXHĐN của doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Phân tích tác động TNXHĐN 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.

Chương V: Kết luận và hàm ý quản trị

Nội dung được trình bày tại Chương V gồm kết luận những vấn đề luận án nghiên cứu, đề xuất hàm ý quản trị và đưa ra một số kiến nghị, nếu các doanh nghiệp thực hiện tốt TNXHĐN sẽ thu hút được sự chú ý từ phía khách hàng, nhà đầu tư và đối tác. Việc thực hiện tốt TNXHĐN sẽ cải thiện đáng kể hình ảnh và uy tín của doanh nghiệp, từ đó thiết lập lợi thế cạnh tranh vững chắc trên thị trường. Đồng thời, TNXHĐN này còn nâng cao kết quả làm việc của nhân viên, góp phần kiến tạo một môi trường làm việc năng động và hướng tới phát triển bền vững.

TÓM TẮT CHƯƠNG I

Chương I của luận án đã phác thảo toàn diện các vấn đề chính, bao gồm bối cảnh thực tiễn và cơ sở lý thuyết, mục tiêu nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên

cứu, ý nghĩa khoa học cùng giá trị thực tiễn của công trình và cuối cùng là kết cấu của luận án. Thành phố Cần Thơ, với vị thế là một trong những trung tâm kinh tế trọng yếu của ĐBSCL, hiện có nhiều doanh nghiệp sản xuất chế biến đóng vai trò cốt lõi trong phát triển kinh tế - xã hội của địa phương. Trong bối cảnh cạnh tranh các doanh nghiệp cần khai thác các lợi thế cạnh tranh để phát triển bền vững, trong đó TNXHĐN được nhận định là một nhân tố thiết yếu và không thể bỏ qua. Kết quả nghiên cứu sẽ cung cấp thông tin hữu ích cho các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Cần Thơ, trong việc xây dựng và triển khai các hoạt động TNXHĐN hiệu quả, đồng thời nâng cao sự gắn kết với tổ chức, kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ, góp phần vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp tại địa phương.

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

Nội dung được trình bày tại Chương II tập trung hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn của đề tài, được trình bày cụ thể qua các nội dung chính bao gồm các lý thuyết nền tảng liên quan làm cơ sở cho nghiên cứu, tổng quan các khái niệm về TNXHDN cũng như lý luận về sự gắn kết với tổ chức. Tiếp theo, chương II sẽ phân tích mối quan hệ tác động giữa TNXHDN và sự gắn kết với tổ chức của nhân viên, từ đó nhận diện các khoảng trống nghiên cứu cần được lấp đầy và cuối cùng là đề xuất mô hình nghiên cứu cùng các giả thuyết 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 có liên quan (Stakeholder Theory) được xem là một trong những khuôn khổ quản trị nền tảng và thiết yếu nhất trong bối cảnh kinh doanh hiện đại, lý thuyết các bên có liên quan đóng vai trò là kim chỉ nam giúp tổ chức nhận diện, quản lý và tối ưu hóa mối quan hệ với các nhóm đối tượng có khả năng ảnh hưởng hoặc chịu ảnh hưởng bởi hoạt động của doanh nghiệp. Theo nguyên lý cốt lõi của lý thuyết này là sự tồn tại và phát triển bền vững của một doanh nghiệp không chỉ phụ thuộc vào việc tối đa hóa lợi nhuận cho cổ đông mà còn phải đảm bảo hài hòa lợi ích của tất cả các bên hữu quan khác như nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp và cơ quan quản lý nhà nước. Trong phạm vi nghiên cứu này, lý thuyết các bên có liên quan đóng vai trò là cơ sở khoa học để xác định nhân viên là đối tượng hữu quan trọng yếu, từ đó biện giải cho việc lựa chọn TNXHDN làm biến độc lập chính tác động đến thái độ và hành vi của nhân viên.

Sự phát triển của lý thuyết này được củng cố bởi nhiều công trình nghiên cứu đương đại. Cụ thể, Freeman và cộng sự (2021) đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc quản lý kỳ vọng của các bên liên quan như một điều kiện tiên quyết cho sự sinh tồn của tổ chức. Tiếp nối tư duy này, Harrison, Phillips và Freeman (2023) đã mở rộng nội hàm lý thuyết theo hướng sáng tạo giá trị chung, khẳng định rằng mỗi bên liên quan đều sở hữu quyền lợi hợp pháp và tiếng nói riêng biệt trong cấu trúc quản trị. Đặc biệt, các nghiên cứu của Bhardwaj và Gupta (2020) cùng với Pesqueux (2021) trong bối cảnh kinh tế - xã hội dịch COVID-19 đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm về vai trò

ngày càng tăng của nhân viên trong cấu trúc TNXHĐN, theo đó nhận thức tích cực của nhân viên về TNXHĐN sẽ dẫn đến những kết quả công việc vượt trội. Blount và Conklin (2024) cũng trình bày mô hình xem xét cách thức mà việc quản trị tốt quan hệ với các bên liên quan có thể chuyển hóa thành lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Về mặt ứng dụng, Narbel và Muff (2017) cho rằng doanh nghiệp hiện đại phải đối mặt với thách thức lớn trong việc cân bằng lợi ích giữa các nhóm đối tượng, khi mà lợi ích của nhóm này đôi khi xung đột với nhóm khác. Tuy nhiên, việc giải quyết bài toán cân bằng lợi ích này chính là chìa khóa để kiến tạo niềm tin tổ chức, nâng cao uy tín thương hiệu và thúc đẩy sự liên kết lâu dài. Trong đó, TNXHĐN giữ vai trò then chốt và là động lực trung tâm, việc thực thi TNXHĐN chính là phương thức cụ thể hóa các cam kết của tổ chức đối với nhân viên thông qua môi trường làm việc tích cực, đối với khách hàng thông qua sản phẩm chất lượng và đối với nhà cung cấp thông qua quan hệ hợp tác công bằng. Ngược lại, nếu thất bại trong việc thực hiện nghĩa vụ này, doanh nghiệp sẽ phải đối mặt với rủi ro đánh mất lòng tin và sụt giảm hiệu quả kinh doanh. Như vậy, lý thuyết các bên có liên quan cung cấp một khung khổ vững chắc, khẳng định rằng trong bối cảnh chuyển đổi số và hội nhập sâu rộng hiện nay, việc ưu tiên lợi ích của nhân viên thông qua các chiến lược TNXHĐN là con đường tất yếu để đạt được sự phát triển bền vững.

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

Lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory - SET) là một trong những lý thuyết nền tảng và có sức ảnh hưởng sâu rộng nhất trong lĩnh vực tâm lý học xã hội và hành vi tổ chức. Được phát triển từ những năm 1950 và 1960 với những đóng góp tiên phong của các học giả như Homans, Blau và sau này là Emerson (1976) và Marian (1993), lý thuyết này giải thích các tương tác xã hội dựa trên nguyên tắc tính toán giữa chi phí và lợi ích. Theo đó, các cá nhân luôn có xu hướng tìm kiếm, duy trì những mối quan hệ mang lại lợi ích tối đa và giảm thiểu những mối quan hệ gây ra chi phí hoặc rủi ro cao. Trong bối cảnh tổ chức, lợi ích không chỉ giới hạn ở các giá trị vật chất như tiền lương, thưởng mà còn bao hàm các giá trị cảm xúc và xã hội như sự tôn trọng, sự hỗ trợ và vị thế.

Lý thuyết trao đổi xã hội dựa trên nguyên tắc có qua có lại. Mitchell (2005) nhấn mạnh rằng các tương tác xã hội là một chuỗi các hành động trao đổi, nơi nghĩa

vụ được tạo ra thông qua sự tương tác. Cụ thể, khi một bên tổ chức cung cấp các lợi ích hoặc đối xử tích cực, bên còn lại nhân viên sẽ nảy sinh cảm giác mang ơn và mong muốn đáp lại để cân bằng mối quan hệ. Ngược lại, như nghiên cứu của Rahman và cộng sự (2021) đã chỉ ra, nếu nhân viên cảm thấy sự trao đổi là bất công tức là nhân viên cống hiến nhiều hơn những gì nhận được và nhân viên sẽ nảy sinh tâm lý bất mãn, làm giảm sự gắn kết với tổ chức hoặc thậm chí chấm dứt hợp đồng lao động.

Trong phạm vi nghiên cứu này, lý thuyết trao đổi xã hội đóng vai trò là cơ sở lý luận then chốt để giải thích mối quan hệ giữa TNXHĐN và hành vi nhân viên. Khi doanh nghiệp thực hiện tốt các hoạt động TNXHĐN như đảm bảo an toàn lao động, phúc lợi công bằng, bảo vệ môi trường, nhân viên sẽ nhận thức rằng họ đang được làm việc trong một môi trường nhân văn, văn hóa doanh nghiệp và đạo đức kinh doanh được sự quan tâm của tổ chức. Những hành động này của tổ chức được xem là tín hiệu của sự hỗ trợ và cam kết lâu dài đối với nhân viên. Đáp lại những tín hiệu tích cực đó, nhân viên sẽ hình thành các trạng thái tâm lý tích cực như niềm tin tổ chức, 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. Mặc dù lý thuyết trao đổi xã hội đôi khi nhận phải những ý kiến trái chiều về việc quá chú trọng vào khía cạnh tính toán lợi ích mà xem nhẹ yếu tố cảm xúc tự nhiên, nhưng trong bối cảnh quản trị hiện đại, đây vẫn là công cụ hữu hiệu nhất để lý giải động lực làm việc. Bằng cách vận dụng lý thuyết trao đổi xã hội, luận án không chỉ xem xét mối quan hệ lao động dưới góc độ hợp đồng kinh tế lương, thưởng đổi lấy sức lao động mà còn mở rộng sang khía cạnh hợp đồng tâm lý và xã hội, nơi TNXHĐN đóng vai trò là chất xúc tác để chuyển hóa sự hài lòng thành lòng trung thành và kết quả làm việc của nhân viên.

2.1.3 Lý thuyết công bằng (Equity Theory)

Lý thuyết công bằng (Equity Theory), được phát triển bởi John Stacey Adams vào những năm 1960, là một trong những học thuyết nền tảng nhất thuộc trường phái kinh tế học hành vi và tâm lý học tổ chức. Lý thuyết này tập trung giải thích cách thức con người đánh giá sự công bằng trong các mối quan hệ xã hội và sự tác động của nhận thức đó đến động lực làm việc. Theo quan điểm của Adams, người lao động không hoạt động trong trạng thái biệt lập; thay vào đó, họ liên tục thực hiện quá trình so sánh xã hội nhằm đánh giá sự tương quan giữa các yếu tố đầu vào như nỗ lực, thời

gian, kỹ năng, kinh nghiệm và các kết quả đầu ra như tiền lương, thưởng, phúc lợi, sự ghi nhận. Trạng thái công bằng được xác lập khi nhân viên nhận thức rằng tỷ lệ giữa đầu vào và kết quả đầu ra của bản thân tương đương với tỷ lệ này ở các đối tượng so sánh. Ngược lại, sự xuất hiện của chênh lệch bao gồm cả trạng thái bất công tiêu cực hay bất công tích cực đều dẫn đến sự tâm lý căng thẳng. Để giải tỏa trạng thái này, nhân viên có xu hướng điều chỉnh hành vi nhằm khôi phục lại sự cân bằng nhận thức. Cụ thể, khi cảm nhận sự bất công, nhân viên thường giảm thiểu nỗ lực làm việc, nảy sinh thái độ tiêu cực hoặc thực hiện hành vi rút lui khỏi tổ chức. Ngược lại, khi nhận thức về sự công bằng sẽ thúc đẩy sự gắn kết với tổ chức và nỗ lực cống hiến cao hơn. Các nghiên cứu thực nghiệm của Greenberg (1990) và Cropanzano & Folger (1991) đã củng cố quan điểm này khi khẳng định nhận thức về sự công bằng là tiền đề cốt lõi kiến tạo động lực làm việc và hành vi của nhân viên.

Trong bối cảnh nghiên cứu về TNXHĐN, lý thuyết công bằng đóng vai trò là chiếc chìa khóa để giải mã mối liên hệ giữa chính sách của tổ chức và phản ứng của nhân viên. Khi doanh nghiệp thực thi hiệu quả các hoạt động TNXHĐN như minh bạch trong chính sách tiền lương, thưởng, đảm bảo an toàn lao động, tôn trọng quyền lợi nhân viên, nhân viên đang gửi đi tín hiệu mạnh mẽ về một môi trường làm việc công bằng và đạo đức kinh doanh. Nhân viên khi đó sẽ cảm thấy sự đóng góp của mình được ghi nhận và đền đáp xứng đáng. Nghiên cứu của Trần, K. D (2018) trong bối cảnh Việt Nam cũng chỉ ra rằng, sự công bằng trong chính sách đãi ngộ là một trong những yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến động lực làm việc. Như vậy, vận dụng lý thuyết công bằng vào nghiên cứu này giúp giải thích cơ chế tâm lý. Tại sao TNXHĐN lại dẫn đến kết quả làm việc tốt hơn? Câu trả lời nằm ở chỗ TNXHĐN giúp gia tăng cảm nhận về sự công bằng trong tổ chức. Khi nhân viên tin rằng doanh nghiệp đối xử công bằng với nhân viên và với cộng đồng thông qua TNXHĐN, nhân viên sẽ xóa bỏ tâm lý so bì tiêu cực, từ đó gia tăng niềm tin tổ chức, sự hài lòng công việc và tự nguyện nỗ lực hết mình vì mục tiêu chung của tổ chức.

2.1.4 Lý thuyết kỳ vọng (Expectancy Theory)

Lý thuyết kỳ vọng (Expectancy Theory), được khởi xướng bởi Victor Vroom (1964) và sau đó được phát triển bởi các học giả như Locke và Latham (2002), là một trong những khuôn khổ lý thuyết nền tảng nhất trong khoa học hành vi nhằm giải thích

động cơ và quá trình ra quyết định của cá nhân trong tổ chức. Khác với các lý thuyết nhu cầu tập trung vào yếu tố bên trong, lý thuyết kỳ vọng tiếp cận động lực dưới góc độ quá trình nhận thức. Theo đó, nhân viên không hành động một cách ngẫu nhiên, nhân viên sẽ nỗ lực làm việc chỉ khi nhân viên tin rằng nỗ lực đó sẽ dẫn đến kết quả tốt và kết quả đó sẽ mang lại những phần thưởng xứng đáng. Cấu trúc của lý thuyết này được xây dựng dựa trên ba thành tố cốt lõi có mối quan hệ nhân quả chặt chẽ. Thứ nhất là kỳ vọng niềm tin của nhân viên rằng nỗ lực bỏ ra sẽ dẫn đến kết quả làm việc cao. Thứ hai là tính phương tiện niềm tin rằng nếu đạt được kết quả làm việc tốt, nhân viên sẽ nhận được phần thưởng tương xứng. Thứ ba là hóa trị mức độ hấp dẫn hay giá trị của phần thưởng đối với cá nhân đó. Động lực làm việc của nhân viên được xác định là tích số của ba yếu tố này, nghĩa là nếu bất kỳ yếu tố nào bằng không, động lực sẽ không tồn tại.

Trong bối cảnh nghiên cứu về TNXHĐN, lý thuyết kỳ vọng đóng vai trò quan trọng trong việc lý giải cơ chế thúc đẩy kết quả làm việc. Nghiên cứu của Truss và Conway (2016) cho thấy các chính sách quản trị nhân sự và xã hội có tác động mạnh đến nhận thức của nhân viên. Cụ thể, khi doanh nghiệp thực thi tốt TNXHĐN như minh bạch, công bằng, giữ lời hứa, doanh nghiệp đang củng cố yếu tố tính phương tiện. Nhân viên sẽ tin tưởng rằng trong một tổ chức có đạo đức và trách nhiệm, mọi nỗ lực của nhân viên chắc chắn sẽ được ghi nhận và đền đáp công bằng và xứng đáng, không bị thiên vị hay bội ước. Đồng thời, việc công tác tại một tổ chức có uy tín xã hội sẽ gia tăng hóa trị trong nhận thức của nhân viên, bởi niềm tự hào khi trở thành thành viên của tổ chức chính là một phần thưởng tinh thần mang giá trị cao. Mặc dù lý thuyết này đôi khi bị cho là quá lý tính và đơn giản hóa các yếu tố cảm xúc phức tạp, nhưng trong phạm vi luận án cung cấp một khung phân tích hữu hiệu để dự báo hành vi. Việc vận dụng lý thuyết kỳ vọng giúp khẳng định rằng TNXHĐN không chỉ tạo ra sự hài lòng thụ động mà còn kích thích động lực chủ động. Thông qua việc xây dựng niềm tin tổ chức vào sự công bằng và gia tăng giá trị của các phần thưởng cả vật chất và tinh thần. TNXHĐN tạo ra môi trường tâm lý thuận lợi để nhân viên kỳ vọng vào sự thành công, từ đó nỗ lực tối đa để đạt kết quả làm việc cao nhất. Tác giả lựa chọn lý thuyết các bên liên quan và lý thuyết trao đổi xã hội làm nền tảng chủ đạo cho nghiên cứu này vì tính bổ trợ lẫn nhau. Lý thuyết các bên liên quan giúp xác định vị thế trung tâm của nhân viên trong mạng lưới lợi ích của doanh nghiệp. Trong khi đó, lý thuyết

trao đổi xã hội cung cấp lắng kính vì mô để giải thích cơ chế cho và nhận khi nhân viên cảm nhận được sự quan tâm từ doanh nghiệp thông qua TNXHDN, nhân viên sẽ hình thành niềm tin tổ chức và nỗ lực làm việc để đáp đền lại tổ chức.

2.2 Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (TNXHDN)

2.2.1 Khái niệm về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Trong bối cảnh quản trị đương đại, TNXHDN đã vượt qua khuôn khổ của các hoạt động thiện nguyện đơn thuần để trở thành một thành tố chiến lược trọng yếu. TNXHDN không chỉ đóng vai trò là bảo chứng cho sự phát triển bền vững mà còn là đòn bẩy then chốt giúp nâng cao vị thế và năng lực cạnh tranh của tổ chức. Xét về nội hàm, Lange và Bundy (2018) khẳng định TNXHDN đòi hỏi doanh nghiệp phải thực thi trách nhiệm giải trình đối với đa dạng các bên liên quan, thay vì chỉ giới hạn ở lợi ích cổ đông. Phạm vi trách nhiệm này bao trùm từ việc tuân thủ chuẩn mực đạo đức, bảo vệ môi trường, đóng góp cho cộng đồng địa phương đến việc đảm bảo quyền lợi thiết thực cho nhân viên thông qua cơ chế đối xử công bằng và phúc lợi toàn diện. Mục tiêu tối hậu của TNXHDN là thiết lập sự minh bạch làm nền tảng vận hành, qua đó đáp ứng kỳ vọng xã hội và thúc đẩy sự thịnh vượng chung.

Để cụ thể hóa khái niệm này, mô hình Kim tự tháp TNXHDN của Carroll (1979, 1991) được xem là khung lý thuyết nền tảng và phổ biến nhất. Theo Carroll, TNXHDN là một cấu trúc đa chiều bao gồm bốn khía cạnh có mối liên hệ mật thiết và hỗ trợ cho nhau như (1) Trách nhiệm kinh tế phần đầu sinh lời để tồn tại; (2) Trách nhiệm pháp lý tuân thủ luật pháp; (3) Trách nhiệm đạo đức hành động đúng đắn, công bằng; (4) Trách nhiệm từ thiện đóng góp tự nguyện cho xã hội. Sự phù hợp của mô hình bốn thành phần này tiếp tục được củng cố qua nghiên cứu của Tai và Chuang (2014), khẳng định rằng một doanh nghiệp thực thụ cần nỗ lực đạt được đồng thời cả bốn khía cạnh trên để đảm bảo tính toàn diện trong chiến lược phát triển. Tuy nhiên, để phù hợp với phạm vi nghiên cứu ở cấp độ vi mô với đối tượng phân tích là nhân viên, luận án tiếp cận khái niệm TNXHDN dưới góc độ nhận thức. Dựa trên quan điểm của Glavas (2016), khái niệm này được luận án xem xét theo hướng tích hợp, bao gồm hai trụ cột chính như (1) Trách nhiệm bên trong tập trung vào việc đảm bảo tính hợp pháp và sự ổn định kinh tế. Việc doanh nghiệp tuân thủ pháp luật và duy trì hoạt động kinh doanh hiệu quả được xem là nền tảng cốt lõi tạo nên sự an tâm và tin tưởng

của nhân viên về sự an toàn của việc làm và thu nhập, (2) Trách nhiệm bên ngoài tập trung vào các hành vi đạo đức, bảo vệ môi trường và đóng góp cho cộng đồng. Khía cạnh này giúp nâng cao hình ảnh và danh tiếng của tổ chức, từ đó khơi dậy lòng tự hào và gia tăng sự gắn kết của nhân viên đối với nơi mình làm việc.

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

TNXHDN đã trở thành tâm điểm thu hút sự quan tâm sâu sắc của cộng đồng, sự ghi nhận trọng tâm nghiên cứu từ các tranh luận mang tính quy phạm về nghĩa vụ đạo đức sang các kiểm chứng thực nghiệm cụ thể về tác động của nó đối với hành vi tổ chức như sau:

Thứ nhất, các nghiên cứu nước ngoài đã cung cấp những bằng chứng về vai trò của TNXHDN trong quản trị nguồn nhân lực. Nghiên cứu của Glavas (2023) về tương lai của TNXHDN và quản trị nhân sự đã chỉ ra rằng, khi tổ chức tích hợp các giá trị xã hội vào chiến lược nhân sự, nhân viên sẽ tìm thấy ý nghĩa trong công việc, từ đó gia tăng sự gắn kết. Đồng quan điểm này, Hur và Kim (2021) khi khảo sát về ảnh hưởng của TNXHDN đã phát hiện ra cơ chế nhận diện tổ chức, theo đó nhân viên có xu hướng tự hào và đồng nhất với các doanh nghiệp có hành vi thân thiện với môi trường và cộng đồng.

Thứ hai, nghiên cứu tại Việt Nam tập trung làm rõ bối cảnh chuyển đổi nhận thức về TNXHDN, nghiên cứu Trần, M. H. (2017) khẳng định rằng tại các nền kinh tế đang phát triển, TNXHDN không còn giới hạn ở nghĩa vụ tuân thủ pháp lý mà đã mở rộng sang trách nhiệm đạo đức kinh doanh. Doanh nghiệp thành công không chỉ được đo lường bằng lợi nhuận tài chính mà còn bằng các lợi nhuận xã hội tạo ra cho cộng đồng. Nghiên cứu Nguyễn, V. H. (2020) bổ sung thêm rằng tính minh bạch và uy tín trong thực thi TNXHDN là yếu tố tiên quyết để thu hút khách hàng và giữ chân nhân tài. Tuy nhiên, các tác giả cũng chỉ ra rào cản thực tế là nhiều doanh nghiệp vẫn lo ngại về chi phí triển khai và thiếu sự cam kết từ ban lãnh đạo cấp cao trong việc thiết lập các chỉ số đo lường hiệu quả KPIs cho hoạt động xã hội.

Thứ ba, đối với phạm vi nghiên cứu này là các công trình thực nghiệm tại vùng DBSCL. Đáng chú ý nhất là nghiên cứu của Huỳnh, V. T. (2024) tác giả đã cung cấp

bằng chứng thực nghiệm xác nhận rằng việc kết hợp giữa quản trị nguồn nhân lực và TNXHĐN có tác động tích cực đáng kể đến sự hài lòng công việc và gắn kết với tổ chức của nhân viên. Kết quả này có ý nghĩa tham chiếu quan trọng cho bối cảnh các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ.

Các nghiên cứu thực nghiệm nêu trên đã củng cố nền tảng cho lý thuyết trao đổi xã hội trong bối cảnh mới. Tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ, sự trao đổi giữa nhà quản lý và nhân viên không còn chỉ dừng lại ở trao đổi kinh tế sức lao động đổi lấy tiền lương, thưởng mà đã nâng tầm sang trao đổi giá trị xã hội. Khi nhân viên cảm nhận được sự tử tế và TNXHĐN thông qua các hoạt động cộng đồng và môi trường, nhân viên sẽ đáp lại bằng niềm tin tổ chức và sự nỗ lực làm việc vượt trội. Đây chính là khoảng trống và cũng là cơ sở thực tiễn để luận án tiếp tục khai thác sâu hơn các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Như vậy, TNXHĐN được định nghĩa là sự tổng hòa các cam kết của doanh nghiệp, bao gồm cả trách nhiệm bên trong như phúc lợi nhân viên, hiệu quả kinh tế và trách nhiệm bên ngoài như tuân thủ pháp luật, đóng góp cho cộng đồng. Dưới góc độ của nhân viên, đây chính là thước đo toàn diện phản ánh chuẩn mực đạo đức kinh doanh và sự tận tâm của tổ chức.

2.2.2.2 Các thành phần đo lường TNXHĐN đối với nhân viên

Trong các nghiên cứu định lượng về hành vi tổ chức, việc đo lường TNXHĐN không dựa trên các chỉ số tài chính hay báo cáo bền vững (ESG) của doanh nghiệp, mà tập trung vào nhận thức của nhân viên. Theo quan điểm của Rupp và cộng sự (2006), cách nhân viên cảm nhận về các hoạt động TNXHĐN của doanh nghiệp quan trọng hơn bản thân các hoạt động đó, bởi chính nhận thức này mới là tiền đề trực tiếp dẫn đến thái độ và hành vi làm việc. Dựa trên cơ sở lý thuyết nền tảng của Carroll (1979) và sự phát triển thang đo của Turker (2009), TNXHĐN đối với nhân viên được đo lường thông qua bốn thành phần cốt lõi như sau:

Thứ nhất, TNXHĐN đối với việc tuân thủ pháp luật và kinh tế. Đây là cấp độ nền tảng nhất trong nhận thức của nhân viên. Thành phần này đo lường mức độ mà nhân viên tin rằng tổ chức của mình đang hoạt động hiệu quả để tạo ra lợi nhuận bền vững như đảm bảo sự an toàn về việc làm và tuân thủ nghiêm ngặt các quy định pháp

luật. Một doanh nghiệp có trách nhiệm trước hết phải là một doanh nghiệp có năng lực tài chính để thực hiện các cam kết với nhân viên.

Thứ hai, TNXHĐN đối với nhân viên. Đây là thành phần tác động trực tiếp nhất đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên. Đo lường nhận thức của nhân viên về việc tổ chức đối xử với nhân viên như thế nào thông qua các chính sách cụ thể như môi trường làm việc an toàn, cơ hội phát triển nghề nghiệp công bằng, chính sách lương thưởng minh bạch và sự quan tâm đến đời sống cá nhân. Khi nhân viên đánh giá cao thành phần này, nhân viên sẽ cảm nhận được sự hỗ trợ từ tổ chức, từ đó gia tăng sự hài lòng công việc và lòng trung thành với tổ chức.

Thứ ba, TNXHĐN đối với cộng đồng và xã hội. Thành phần này phản ánh các hoạt động thiện nguyện và phát triển cộng đồng mà doanh nghiệp thực hiện bên ngoài phạm vi kinh doanh. Mặc dù không mang lại lợi ích vật chất trực tiếp cho nhân viên, nhưng các hoạt động này giúp nhân viên cảm thấy tự hào về tư cách thành viên của tổ chức. Việc nhân viên làm việc cho một doanh nghiệp tốt giúp thỏa mãn nhu cầu tự khẳng định và nhu cầu đạo đức của cá nhân.

Thứ tư, TNXHĐN đối với môi trường. Đo lường nhận thức của nhân viên về nỗ lực của doanh nghiệp trong việc giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường, sử dụng năng lượng sạch và phát triển bền vững. Nghiên cứu của Hur và Kim (2021) chỉ ra rằng nhân viên có xu hướng gắn kết hơn với các tổ chức có cam kết về bảo vệ môi trường. Như vậy, việc xác định và đo lường chính xác các thành phần trên là cơ sở then chốt để xây dựng thang đo cho nghiên cứu này. Thay vì sử dụng các chỉ số vĩ mô xa vời, luận án sẽ tập trung khảo sát mức độ đồng ý của nhân viên đối với các phát biểu liên quan đến 4 khía cạnh trên, qua đó lượng hóa được tác động thực tế của TNXHĐN đến tâm lý và kết quả làm việc của nhân viên.

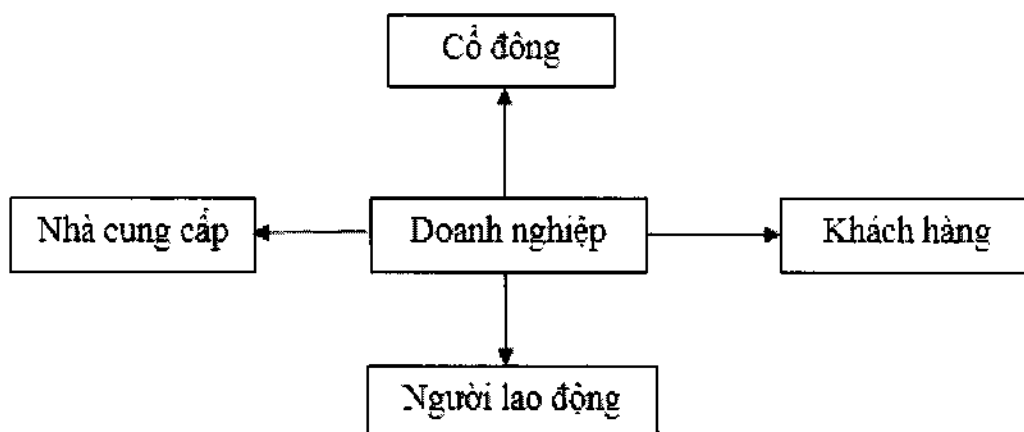
2.3 Sự gắn kết với tổ chức (organizational commitment)

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 và là khái niệm trọng tâm phản ánh mối quan hệ giữa người lao động và đơn vị sử dụng lao động. Về mặt bản chất, đây là một trạng thái tâm lý tích cực, biểu thị mức độ mà nhân viên cảm nhận được sự đồng điệu nội tại với hệ thống giá trị cốt lõi, mục tiêu và sứ mệnh của doanh nghiệp. Sự gắn kết với tổ chức không chỉ đơn thuần là sự hài lòng với

công việc hiện tại, mà còn bao hàm sự đầu tư sâu sắc về mặt tình cảm, sự nhiệt huyết và tinh thần trách nhiệm cao đối với các mục tiêu chung.

Biểu hiện cụ thể của sự gắn kết với tổ chức được thể hiện qua ba khía cạnh như (1) Niềm tin vững chắc vào định hướng của tổ chức; (2) Sự trung thành và mong muốn duy trì tư cách thành viên lâu dài; (3) Sự tự nguyện nỗ lực cống hiến vượt mức yêu cầu để đóng góp vào sự thành công của doanh nghiệp. Nghiên cứu của Trần, T. M. H (2021) trong bối cảnh các doanh nghiệp tại Việt Nam cũng đã khẳng định rằng, sự gắn kết với tổ chức chính là tâm lý quan trọng, không chỉ tác động trực tiếp đến sự ổn định nhân sự giảm tỷ lệ nghỉ việc mà còn là động lực then chốt thúc đẩy kết quả làm việc của nhân viên.



Hình 2.1: Mô hình các bên liên quan của doanh nghiệp

Nguồn: đề xuất của tác giả

Sự gắn kết với tổ chức từ lâu đã trở thành chủ đề trung tâm trong các nghiên cứu về hành vi tổ chức, bởi những tác động sâu rộng của nó đối với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Nghiên cứu của Dai và Qin (2016) đã chỉ ra một thực trạng quan tâm rằng phần lớn nhân viên hiện nay thiếu đi sự kết nối tích cực với nơi làm việc, dẫn đến sự suy giảm về năng suất. Ngược lại, các tổ chức sở hữu lực lượng lao động có mức độ gắn kết cao thường đạt được những kết quả vượt trội về khả năng giữ chân nhân tài, gia tăng sự hài lòng của khách hàng và cải thiện môi trường đầu tư kinh doanh.

Các nghiên cứu thực nghiệm cũng đã tập trung các tiền tố tác động đến sự gắn kết với tổ chức trong các lĩnh vực điển hình như nghiên cứu của Nguyễn, T. K. Á và

Nguyễn, T. M. H., & Đỗ, N. M. (2018) tại các doanh nghiệp lưu trú và ăn uống vùng Duyên hải Nam Trung bộ đã xác định rằng động lực làm việc, môi trường làm việc, chính sách đãi ngộ và sự công nhận là những nhân tố then chốt. Kết quả này cung cấp cho nhà quản trị góc nhìn sâu sắc về cách thức xây dựng sự gắn kết thông qua các công cụ nhân sự. Ở một bối cảnh phức tạp hơn là các doanh nghiệp sau M&A mua bán và sáp nhập, Hoàng, T. T. D. (2021) đã sử dụng phương pháp định lượng để chứng minh rằng văn hóa tổ chức và cơ chế giao tiếp nội bộ đóng vai trò quyết định trong việc duy trì lòng trung thành của nhân viên khi tổ chức có sự biến động. Như vậy, các nghiên cứu trên đã cung cấp một cơ sở thực tiễn vững chắc, khẳng định nhất quán rằng sự gắn kết với tổ chức không tự nhiên sinh ra, mà là kết quả của việc kiến tạo một môi trường làm việc tích cực, an toàn và đề cao sự sáng tạo. Khi nhân viên nhận được sự hỗ trợ từ lãnh đạo và cảm thấy những đóng góp của mình được công nhận xứng đáng thông qua các chính sách quản trị và TNXHDN, xu hướng cam kết và gắn kết lâu dài với doanh nghiệp sẽ gia tăng mạnh mẽ. Đây chính là luận cứ quan trọng để luận án tiếp tục xem xét vai trò của TNXHDN như một yếu tố đầu vào chiến lược nhằm thúc đẩy sự gắn kết với tổ chức.

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

Theo nghiên cứu của Allen & Meyer (1991), gắn kết với tổ chức thường được phân thành ba thành phần chính:

Gắn kết tình cảm là cảm giác dành cho tổ chức mà cá nhân bao gồm sự yêu thích, niềm vui và lòng trung thành với tổ chức, sự gắn kết với tổ chức dựa trên cảm xúc và sự đồng cảm với các giá trị, mục tiêu và văn hóa của tổ chức. Nhân viên có gắn kết cảm xúc thường cảm thấy hạnh phúc khi làm việc trong tổ chức và có xu hướng muốn ở lại lâu dài.

Gắn kết chi phí thành phần này liên quan đến những rào cản chi phí mà cá nhân phải chịu nếu quyết định rời bỏ tổ chức. Điều này bao gồm những lợi ích hiện có như chế độ đãi ngộ, thâm niên công tác hay những mối quan hệ xã hội đã hình thành tại nơi làm việc.

Gắn kết quy định là cảm giác trách nhiệm và bổn phận mà cá nhân cảm nhận đối với tổ chức, cảm giác về nghĩa vụ hoặc trách nhiệm mà nhân viên cảm thấy phải ở lại tổ chức, do áp lực từ xã hội, giá trị cá nhân hoặc sự giáo dục truyền thống. Mức độ

gắn kết tổ chức thường được thiết lập trên nền tảng của các chuẩn mực đạo đức và giá trị chung. Sự gắn kết với tổ chức có tác động tích cực đến kết quả làm việc, thể hiện tinh thần làm việc tích cực và khả năng đổi mới, sáng tạo vượt trội. Điều này trực tiếp dẫn đến việc kết quả làm việc của nhân viên. Gắn kết với tổ chức giúp giảm thiểu tình trạng nghỉ việc và tỷ lệ luân chuyển nhân sự, giúp tổ chức tiết kiệm chi phí đào tạo và tuyển dụng, khi nhân viên gắn kết với tổ chức thường nhận được phản hồi tích cực từ khách hàng và doanh nghiệp có uy tín tốt hơn trong lĩnh vực sản xuất chế biến. Văn hóa tổ chức cần được định hướng vào việc thiết lập một không gian làm việc đề cao tính tương tác, sự thân thiện và tinh thần hợp tác. Song hành với đó, tổ chức cần chú trọng đầu tư vào lộ trình phát triển nghề nghiệp và cung cấp các cơ hội học tập nhằm nâng cao năng lực chuyên môn, giúp mỗi cá nhân nhận thức rõ nét giá trị đóng góp của bản thân. Bên cạnh đó, việc xây dựng hệ thống phúc lợi thỏa đáng cùng chính sách đãi ngộ công bằng, minh bạch đóng vai trò đòn bẩy quan trọng trong việc củng cố mối quan hệ giữa nhân viên và doanh nghiệp.

Trong bối cảnh này, sự gắn kết với tổ chức được hiểu là trạng thái liên kết với nhau nơi mà các thành tố trong hệ thống vận hành một cách hài hòa nhằm hiện thực hóa mục tiêu chung và kiến tạo chuỗi giá trị. Sự gắn kết này đòi hỏi tính đồng bộ trong phối hợp hành động và chia sẻ thông tin giữa các bộ phận, dựa trên nền tảng của sự tôn trọng và đồng điệu về hệ giá trị cốt lõi từ cấp lãnh đạo đến đội ngũ nhân viên. Chính sự liên kết chặt chẽ này sẽ thiết lập vững chắc, giúp doanh nghiệp không chỉ ứng phó linh hoạt với các thách thức từ môi trường nội vi và ngoại vi mà còn duy trì đà tăng trưởng phát triển bền vững. Như vậy, theo Allen & Meyer (1990), sự gắn kết với tổ chức bao gồm ba thành phần như gắn kết tình cảm, gắn kết chi phí và gắn kết quy định. Tuy nhiên, trong phạm vi nghiên cứu này, tác giả tập trung sâu vào thành phần gắn kết tình cảm vì đối với mục tiêu nghiên cứu về kết quả làm việc, các nghiên cứu thực nghiệm như Meyer và cộng sự, (2002) đã chứng minh rằng gắn kết tình cảm là động lực nội tại mạnh mẽ nhất thúc đẩy nhân viên nỗ lực vượt mức yêu cầu. Trong khi đó, gắn kết chi phí hay gắn kết quy định thường mang tính chất thụ động vì bắt buộc hoặc vì lợi ích. Do đó, thang đo trong nghiên cứu này sẽ được xây dựng để phản ánh trọng tâm là sự gắn kết về tình cảm và sự đồng nhất của nhân viên với tổ chức.

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

Việc nhận diện và kiểm soát các nhân tố tác động đến sự gắn kết với tổ chức là

chia khóa để kiến tạo sự phát triển bền vững. Dựa trên việc tổng hợp các dòng nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm, luận án hệ thống hóa các yếu tố này thành ba nhóm chính bao gồm như yếu tố thuộc về cá nhân, yếu tố thuộc về tổ chức và yếu tố môi trường ngoại cảnh.

Thứ nhất, các đặc điểm nhân khẩu học như độ tuổi, giới tính, trình độ học vấn và thâm niên công tác thường được xem là các biến kiểm soát có ảnh hưởng nhất định đến mức độ gắn kết. Tuy nhiên, quan trọng hơn cả là sự tương thích về giá trị. Khi nhân viên sở hữu những giá trị cá nhân như lòng trung thành, tinh thần trách nhiệm đồng nhất với hệ giá trị cốt lõi của doanh nghiệp, nhân viên sẽ có xu hướng cam kết mạnh hơn. Bên cạnh đó, năng lực chuyên môn cũng đóng vai trò quan trọng, nhân viên có năng lực thường mong muốn được cống hiến và khẳng định bản thân tại những tổ chức cho phép nhân viên phát huy tối đa sở trường.

Thứ hai, nhóm yếu tố thuộc về tổ chức. Đây là nhóm yếu tố mang tính quyết định và nằm trong khả năng can thiệp của nhà quản trị. Chính sách quản trị nguồn nhân lực như các chế độ đãi ngộ như tiền lương, thưởng, phúc lợi và cơ hội thăng tiến là nền tảng cơ bản. Khi nhân viên cảm nhận được sự công bằng trong phân phối lợi ích và sự ghi nhận xứng đáng cho những nỗ lực bỏ ra, nhân viên sẽ gia tăng sự hài lòng công việc và gắn kết với tổ chức.

Môi trường làm việc và Lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo truyền cảm hứng, sự hỗ trợ từ cấp trên và sự hợp tác tích cực giữa các đồng nghiệp tạo nên một bầu không khí làm việc tâm lý an toàn. Nghiên cứu Nguyễn (2022) nhấn mạnh rằng sự giao tiếp cởi mở và văn hóa hỗ trợ là động lực then chốt thúc đẩy nhân viên gắn kết. TNXHĐN là yếu tố mới nổi nhưng có tác động mạnh mẽ. Các nghiên cứu của Bhardwaj và Gupta (2020), Kim và cộng sự (2020) hay Lee và Back (2022) đều khẳng định rằng nhận thức tích cực về TNXHĐN đặc biệt là TNXHĐN nội bộ và đạo đức giúp củng cố niềm tin tổ chức, từ đó thúc đẩy nhân viên gắn kết với tổ chức.

Thứ ba, nhóm yếu tố thuộc về môi trường ngoại cảnh. Bối cảnh kinh tế vĩ mô và xu hướng công nghệ cũng tác động đáng kể đến tâm lý nhân viên. Trong giai đoạn kinh tế khó khăn, nhu cầu tìm kiếm sự ổn định và an toàn nghề nghiệp thường thúc đẩy nhân viên gắn kết với tổ chức. Tuy nhiên, trong kỷ nguyên chuyển đổi số và sự bùng nổ của công nghệ thông tin hiện nay, thị trường lao động trở nên linh hoạt hơn. Nếu tổ chức chậm chạp trong việc cập nhật công nghệ, vận hành lạc hậu và thiếu sự

tương tác chuyên đổi số, đặc biệt là nhân sự chất lượng cao sẽ cảm thấy thiếu môi trường phát triển, dẫn đến nguy cơ rời bỏ tổ chức để tìm kiếm cơ hội mới hấp dẫn hơn. Như vậy, sự gắn kết với tổ chức là kết quả của sự tác động tổng hòa từ nhiều phía. Trong đó, các yếu tố cá nhân và ngoại cảnh khó kiểm soát, thì các yếu tố thuộc về tổ chức đặc biệt là việc thực thi TNXHĐN và kiến tạo môi trường làm việc số hiện đại chính là đòn bẩy chiến lược mà nhà quản trị cần tập trung khai thác để tối ưu hóa nguồn nhân lực.

2.4 Sự hài lòng công việc (job satisfaction)

2.4.1 Khái niệm về hài lòng công việc

Sự hài lòng công việc là một trong những chủ đề được nghiên cứu sâu rộng nhất. Về mặt bản chất, đây là một trạng thái tâm lý xã hội tích cực, phản ánh cảm nhận của người lao động đối với công việc và môi trường làm việc tổng thể. Không chỉ giới hạn ở mức độ yêu thích công việc đơn thuần, sự hài lòng được hình thành từ quá trình đánh giá nhận thức, khi nhân viên so sánh những lợi ích thực tế nhận được như thu nhập, phúc lợi, sự công nhận với những kỳ vọng cá nhân. Khi trạng thái này đạt được, nhân viên sẽ làm việc với tâm lý thoải mái, không bị áp lực tiêu cực và sẵn sàng cống hiến trí tuệ cho sự phát triển của doanh nghiệp.

Các nghiên cứu thực nghiệm đã chỉ ra rằng sự hài lòng công việc chịu sự tác động đa chiều từ các yếu tố hữu hình và vô hình. Cụ thể, nghiên cứu của Tran và Nguyen (2014) thực hiện tại các khách sạn cao cấp Sofitel Legend Metropole và Sofitel Plaza đã khẳng định rằng bên cạnh các yếu tố về tiền lương, thưởng và điều kiện lao động, thì chất lượng mối quan hệ đồng nghiệp và cơ hội thăng tiến là những tiền tố quan trọng quyết định mức độ thỏa mãn của nhân viên. Tương đồng với quan điểm này, Tran (2022) khi khảo sát tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ vùng Bắc Trung Bộ cũng nhấn mạnh rằng sự hài lòng công việc là yếu tố then chốt ảnh hưởng đến năng suất lao động và để đạt được điều này, nhà quản trị cần chú trọng đến sự công nhận năng lực và cơ hội phát triển nghề nghiệp cho nhân viên. Đặc biệt, trong bối cảnh nghiên cứu tại khu vực ĐBSCL, nghiên cứu của Huynh (2024) tại các doanh nghiệp chế biến ở Trà Vinh và Bến Tre có ý nghĩa tham chiếu quan trọng. Tác giả đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm xác nhận mối quan hệ tích cực giữa thực hành quản trị nguồn nhân lực, TNXHĐN và sự hài lòng của nhân viên. Kết quả này cho thấy việc thực thi TNXHĐN giúp cải thiện nhận thức của nhân viên về môi trường làm việc, từ đó gia

tăng sự hài lòng công việc và củng cố sự gắn kết với tổ chức. Như vậy, sự hài lòng công việc được xem là biến trung gian phản ánh sức khỏe tinh thần của của nhân viên. Đó là kết quả của việc cảm nhận môi trường làm việc tích cực và cũng là động lực để thúc đẩy sự tự chủ, sự hợp tác và cam kết gắn với tổ chức.

2.4.2 Các thành phần đo lường sự hài lòng công việc

Sự hài lòng công việc là một cấu trúc đa chiều, do đó việc đo lường biến số này không thể chỉ dựa trên một đánh giá tổng quát đơn thuần mà cần được phân tích thông qua các khía cạnh cụ thể của trải nghiệm làm việc. Dựa trên tổng hợp các lý thuyết hành vi tổ chức và thực tiễn quản trị, thang đo sự hài lòng công việc thường được cấu thành từ năm yếu tố cốt lõi như sau:

Thứ nhất, sự hài lòng về tiền lương và phúc lợi. Thành phần này đo lường mức độ thỏa mãn của nhân viên đối với thu nhập hiện tại và sự công bằng trong chi trả so với thị trường cũng như so với nỗ lực bỏ ra. Đây là yếu tố nền tảng đáp ứng nhu cầu tồn tại của người lao động.

Thứ hai, sự hài lòng về cơ hội thăng tiến. Yếu tố này phản ánh nhận thức của nhân viên về lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng và các cơ hội thăng tiến công bằng trong tổ chức. Sự thăng tiến không chỉ mang lại lợi ích vật chất mà còn thỏa mãn nhu cầu được công nhận và phát triển cá nhân.

Thứ ba, sự hài lòng về lãnh đạo. Mối quan hệ với cấp trên trực tiếp là một thành tố thiết yếu. Thành phần này đánh giá năng lực quản lý, sự hỗ trợ về mặt chuyên môn và mức độ quan tâm của lãnh đạo đối với đời sống nhân viên. Một người lãnh đạo biết lắng nghe và hỗ trợ sẽ tạo ra tâm lý an toàn và gia tăng sự hài lòng.

Thứ tư, sự hài lòng về đồng nghiệp. Môi trường làm việc xã hội được hình thành từ mối quan hệ giữa các đồng nghiệp. Sự hỗ trợ, tinh thần hợp tác và sự hòa đồng của các thành viên trong nhóm giúp giảm thiểu căng thẳng và tạo nên không khí làm việc tích cực, vui vẻ.

Thứ năm, sự hài lòng về bản chất công việc. Đây là yếu tố nội tại, đo lường mức độ mà nhân viên cảm thấy công việc thú vị, có ý nghĩa và mang lại cảm giác thành tựu. Khi công việc phù hợp với năng lực và sở thích, nhân viên sẽ tìm thấy động lực tự thân để gắn kết với tổ chức.

Về phương pháp đo lường, trong các nghiên cứu định lượng, sự hài lòng công việc thường được đánh giá thông qua phiếu khảo sát sử dụng thang đo Likert từ hoàn toàn không đồng ý đến hoàn toàn đồng ý. Phương pháp này cho phép lượng hóa mức độ cảm nhận của nhân viên đối với từng thành phần nêu trên, từ đó cung cấp dữ liệu thống kê tin cậy để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu trong mô hình tổng thể.

2.5 Niềm tin tổ chức

2.5.1 Khái niệm về niềm tin tổ chức

Niềm tin tổ chức được xác định là một trạng thái tâm lý, thể hiện mức độ tin cậy và sự sẵn lòng của nhân viên khi đặt kỳ vọng vào các hành động, giá trị và nguyên tắc của doanh nghiệp. Khái niệm này không chỉ giới hạn ở mối quan hệ cá nhân giữa nhân viên và nhà quản lý, mà còn phản ánh niềm tin vào sự liêm chính, năng lực và sự nhất quán trong các chính sách vận hành của toàn bộ hệ thống. Niềm tin không phải là yếu tố tự nhiên sẵn có, được kiến tạo thông qua những nỗ lực bền bỉ của tổ chức trong việc duy trì sự minh bạch và thống nhất giữa lời nói và hành động thực tế. Niềm tin tổ chức đóng vai trò là biến trung gian then chốt. Đó là cơ chế chuyển hóa tâm lý, giải thích tại sao các hoạt động TNXHDN lại dẫn đến những kết quả tích cực về mặt nhân sự. Khi doanh nghiệp thực hiện tốt trách nhiệm với xã hội và nhân viên, họ gửi đi tín hiệu về sự tử tế và công bằng, từ đó củng cố niềm tin của nhân viên. Một khi niềm tin được thiết lập sẽ thúc đẩy sự hài lòng công việc và gia tăng mức độ gắn kết với tổ chức.

Các bằng chứng thực nghiệm tại Việt Nam cũng đã củng cố mạnh mẽ cho lập luận này. Điển hình là nghiên cứu của Nguyen (2014) thực hiện trên đối tượng nhân viên khối văn phòng. Tác giả đã chứng minh rằng niềm tin vào tổ chức có tác động trực tiếp đến động lực nội tại, là tiền đề dẫn đến kết quả làm việc vượt trội. Những nhân viên có niềm tin cao thường cảm thấy an tâm, ít bị chi phối bởi các lo ngại về sự bất công, do đó nhân viên tập trung tối đa năng lượng để hoàn thành mục tiêu công việc. Kết quả từ các nghiên cứu trên mang lại những hàm ý quan trọng cho bối cảnh tại vùng ĐBSCL nói chung và thành phố Cần Thơ nói riêng. Đối với các nhà quản lý tại khu vực này, việc xây dựng và nuôi dưỡng niềm tin không chỉ giúp điều hành nhân sự hiệu quả hơn mà còn là giải pháp chiến lược để cải thiện môi trường đầu tư kinh doanh, hướng tới việc 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

Niềm tin tổ chức không phải là một khái niệm đơn nhất mà là một cấu trúc đa chiều, được hình thành từ sự tổng hòa của nhiều yếu tố cốt lõi. Dựa trên cơ sở lý luận và thực tiễn quản trị, luận án xác định các thành tố cấu thành nên niềm tin tổ chức như sau:

Thứ nhất, độ tin cậy và tính nhất quán. Đây là nền tảng cơ bản nhất của niềm tin, phản ánh khả năng của tổ chức trong việc thực hiện đúng các cam kết và giữ lời hứa với nhân viên. Nhân viên chỉ có thể đặt niềm tin khi họ nhận thấy các chính sách, quy trình và nghĩa vụ của doanh nghiệp được thực thi một cách đầy đủ, nhất quán và có thể dự báo trước. Sự thay đổi liên tục trong các quyết định quản trị sẽ là nguyên nhân chính làm giảm lòng tin.

Thứ hai, Sự liêm chính và tính công bằng. Yếu tố này liên quan đến các chuẩn mực đạo đức và giá trị cốt lõi mà tổ chức theo đuổi. Một tổ chức có tính toàn vẹn cao là nơi mà các quyết định được đưa ra dựa trên những nguyên tắc công bằng, đúng đắn và minh bạch. Khi nhân viên cảm nhận được sự công bằng trong phân phối nguồn lực, công việc cơ hội thăng tiến và cách đối xử, nhân viên sẽ giảm bớt sự nghi ngờ và gia tăng sự tin tưởng vào ban lãnh đạo.

Thứ ba, sự nhân ái và đồng cảm. Trong bối cảnh quản trị nhân văn, sự đồng cảm đóng vai trò then chốt. Yếu tố này đòi hỏi tổ chức không chỉ quan tâm đến hiệu quả công việc mà còn phải thấu hiểu, chia sẻ những khó khăn và thách thức mà nhân viên gặp phải. Khả năng hỗ trợ của tổ chức, cả về chuyên môn lẫn các vấn đề cá nhân giúp nhân viên cảm thấy an tâm, từ đó nhận thức rõ hơn về giá trị và tầm quan trọng của bản thân đối với tập thể.

Thứ tư, tính minh bạch. Theo nghiên cứu của Ganiyu (2017), mức độ chia sẻ thông tin của tổ chức là thước đo quan trọng của niềm tin tổ chức. Khi các chiến lược, mục tiêu và quyết định quản lý được truyền đạt một cách rõ ràng, trung thực và kịp thời, nó sẽ xóa bỏ các vùng tối thông tin, giúp nhân viên hiểu rõ định hướng chung. Sự minh bạch này là bằng chứng cho thấy lãnh đạo tôn trọng nhân viên và mong muốn xây dựng một môi trường làm việc cởi mở.

Như vậy, các yếu tố trên tạo nên một bức tranh toàn diện về niềm tin tổ chức. Quá trình xây dựng niềm tin tổ chức đòi hỏi sự cam kết song phương như nhà quản lý

cam kết thông qua chính sách và hành động thực tế, trong khi nhân viên đáp lại bằng sự cống hiến và kết quả làm việc. Việc nuôi dưỡng đồng thời các yếu tố này từ năng lực thực thi, văn hóa doanh nghiệp và đạo đức kinh doanh đến sự thấu cảm sẽ kiến tạo nên một môi trường làm việc tích cực, nơi sự an toàn và ổn định cho sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc vượt trội.

2.6 Kết quả làm việc của nhân viên (job performance)

2.6.1 Khái niệm về kết quả làm việc

Kết quả làm việc được xem là biến kết quả quan trọng, phản ánh hiệu quả cuối cùng của mọi chính sách quản trị. Về mặt khái niệm, kết quả làm việc được định nghĩa là tập hợp các hành vi có giá trị của người lao động đóng góp vào việc hoàn thành các mục tiêu cốt lõi của tổ chức. Không chỉ giới hạn ở việc hoàn thành các nhiệm vụ được giao trong bản mô tả công việc, khái niệm này trong bối cảnh hiện đại còn bao hàm cả các khía cạnh về chất lượng, hiệu suất thời gian và các hành vi vượt ngoài vai trò nhằm hỗ trợ đồng nghiệp và cải thiện môi trường tâm lý xã hội của doanh nghiệp.

Kết quả làm việc là một cấu trúc đa chiều. Theo nghiên cứu của Dinh (2021) thực hiện tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở vùng ĐBSCL, kết quả của nhân viên không chỉ được đo lường bằng các chỉ số định lượng như năng suất, sản lượng mà còn phải được đánh giá thông qua các tiêu chí định tính như chất lượng dịch vụ và mức độ hài lòng của khách hàng đối với giá trị mà nhân viên tạo ra.

Các nghiên cứu thực nghiệm của kết quả làm việc. Hệ thống các nghiên cứu trước đây đã chứng minh rằng kết quả làm việc không tự nhiên sinh ra, mà là hệ quả của chuỗi tác động từ các yếu tố tâm lý và môi trường quản trị.

Thứ nhất, vai trò của nguồn lực tâm lý và sự gắn kết với tổ chức. Nghiên cứu của Nguyen và Le (2022) đã cung cấp một góc nhìn mới khi đưa lý thuyết nguồn lực tâm lý vào mô hình đánh giá kết quả. Tác giả đã chứng minh thực nghiệm rằng nguồn lực tâm lý không chỉ tác động trực tiếp mà còn thông qua vai trò trung gian quan trọng của sự gắn kết với tổ chức để nâng cao kết quả làm việc. Cụ thể, khi nhân viên có trạng thái tâm lý tích cực và gắn kết với tổ chức, nhân viên sẽ nỗ lực nhiều hơn mức yêu cầu tối thiểu. Tương tự, Tran (2021) khi nghiên cứu tại Thành phố Hồ Chí Minh cũng khẳng định động lực làm việc được bồi đắp từ sự gắn kết với tổ chức chính là nhiên liệu cốt lõi thúc đẩy kết quả làm việc nhân viên.

Thứ hai, tác động của lãnh đạo và quản trị nguồn nhân lực. Phong cách lãnh đạo và các thực hành quản trị là yếu tố then chốt định hình hiệu suất. Nghiên cứu của Nguyen và Nguyen (2020) đã kiểm định mối liên hệ chặt chẽ giữa phong cách lãnh đạo và kết quả làm việc. Mở rộng hơn, nghiên cứu của Huynh (2021) nhấn mạnh rằng việc phát triển nguồn nhân lực hiệu quả thông qua đào tạo và kiến tạo môi trường làm việc tích cực tránh các hành vi tiêu cực nơi công sở là lộ trình ngắn nhất để tối ưu hóa kết quả làm việc và thúc đẩy sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Thứ ba, mối quan hệ với TNXHĐN. Nghiên cứu nước ngoài, Newman et al. (2020) và Kim (2020) trong các phân tích tổng hợp đã chỉ ra rằng TNXHĐN tác động đến kết quả làm việc của nhân viên thông qua việc kiến tạo một môi trường làm việc đạo đức. Theo báo cáo của Gallup (2020), khi tổ chức thực thi tốt trách nhiệm xã hội, họ bồi đắp được nguồn vốn xã hội và niềm tin, từ đó kích thích nhân viên tham gia tích cực hơn vào công việc.

Như vậy, kết quả làm việc của nhân viên được xác định là biến phụ thuộc là đích đến cuối cùng của chuỗi tác động logic từ TNXHĐN yếu tố đầu vào kiến tạo niềm tin tổ chức và hài lòng công việc đến thúc đẩy sự gắn kết với tổ chức dẫn đến kết quả làm việc của nhân viên.

2.6.2 Các yếu tố cấu thành kết quả làm việc

Kết quả làm việc của nhân viên là một cấu trúc phức hợp, không thể chỉ đánh giá qua một chỉ số đơn lẻ mà cần được đo lường thông qua nhiều thành phần cấu thành khác nhau. Dựa trên sự tổng hợp lý thuyết và thực tiễn quản trị hiện đại, kết quả làm việc được xác định qua bốn khía cạnh cốt lõi như sau:

Thứ nhất, khía cạnh định lượng. Đây là thành phần cơ bản nhất, đề cập đến tổng khối lượng công việc hoặc số lượng nhiệm vụ mà nhân viên hoàn thành trong một đơn vị thời gian quy định. Đối với các doanh nghiệp sản xuất chế biến tại các doanh nghiệp, chỉ số này thường được cụ thể hóa bằng sản lượng thực tế, doanh thu đạt được hoặc số lượng giao dịch xử lý thành công. Việc đáp ứng các chỉ tiêu định lượng là điều kiện cần để đảm bảo hiệu quả vận hành của tổ chức.

Thứ hai, khía cạnh chất lượng. Kết quả làm việc không chỉ là làm được bao nhiêu mà quan trọng hơn là làm tốt như thế nào. Thành phần này đo lường mức độ hoàn thiện, tính chính xác của sản phẩm/dịch vụ và sự tuân thủ các quy chuẩn kỹ

thuật. Chất lượng công việc tác động trực tiếp đến mức độ hài lòng của khách hàng và uy tín của doanh nghiệp.

Thứ ba, khía cạnh tiến độ. Khía cạnh này đánh giá khả năng của nhân viên trong việc hoàn thành nhiệm vụ đúng thời hạn cam kết. Sự đúng hạn phản ánh kỹ năng quản lý thời gian và tinh thần trách nhiệm, đảm bảo sự phối hợp nhịp nhàng trong chuỗi quy trình chung của tổ chức.

Thứ tư, khía cạnh sáng tạo và hiệu suất ngữ cảnh. Trong bối cảnh chuyển đổi số, kết quả làm việc còn bao hàm khả năng đổi mới. Điều này thể hiện qua việc nhân viên chủ động đề xuất các ý tưởng mới, cải tiến quy trình làm việc hoặc thử nghiệm các giải pháp công nghệ nhằm tối ưu hóa hiệu quả. Theo Carpinì và cộng sự (2017), văn hóa tổ chức mạnh mẽ sẽ khuyến khích sự sáng tạo này, từ đó nâng cao tổng thể hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Về các yếu tố hỗ trợ thúc đẩy kết quả làm việc. Bên cạnh nỗ lực cá nhân, kết quả làm việc còn chịu sự chi phối mạnh mẽ của môi trường quản trị. Việc phân công công việc rõ ràng, cân bằng hợp lý giữa khối lượng nhiệm vụ và năng lực nhân viên là yếu tố tiên quyết. Đặc biệt, việc ứng dụng công nghệ thông tin đóng vai trò là đòn bẩy chiến lược, giúp tự động hóa các tác vụ thủ công, giảm thiểu sai sót và nâng cao tốc độ xử lý. Khi nhân viên được đào tạo bài bản về kỹ năng số và được làm việc trong một môi trường có sự hỗ trợ về công nghệ, kết quả làm việc của nhân viên sẽ được cải thiện đáng kể cả về chất và lượng. Như vậy, việc xác định rõ các thành phần cấu thành số lượng, chất lượng, tiến độ, sáng tạo giúp nhà quản trị có cái nhìn toàn diện để đánh giá nhân viên. Đồng thời, nhận diện vai trò của công nghệ và văn hóa tổ chức giúp doanh nghiệp kiến tạo môi trường thuận lợi để tối ưu hóa các thành phần này.

2.7 Tổng quan nghiên cứu

Để xây dựng cơ sở thực tiễn vững chắc cho mô hình nghiên cứu, luận án tiến hành hệ thống hóa và phân tích các công trình khoa học tiêu biểu trong nước và ngoài nước. Các nghiên cứu được lựa chọn và sắp xếp theo trình tự thời gian, trong đó tập trung phân tích sâu các công bố trong giai đoạn 2020 - 2023 nhằm phản ánh tính thời sự và những chuyển biến mới nhất của chủ đề nghiên cứu.

Các nghiên cứu nước ngoài giai đoạn 2020 - 2023. Trong giai đoạn từ năm 2020 đến nay, dòng nghiên cứu về TNXHDN trên thế giới đã có sự chuyển dịch mạnh

mẽ về hướng tiếp cận từ góc độ vĩ mô tập trung vào hiệu quả tài chính doanh nghiệp sang góc độ vi mô tập trung vào tâm lý và hành vi của người lao động. Các kết quả nghiên cứu nổi bật tập trung vào hai dòng chảy chính:

Thứ nhất, về tác động của TNXHĐN đến thái độ và hành vi nhân viên. Nhiều nghiên cứu gần đây như Raza et al. (2021) hay Kim et al. (2020) đã cung cấp các bằng chứng thực nghiệm quan trọng tại các quốc gia đang phát triển. Các tác giả này thống nhất khẳng định rằng TNXHĐN hoạt động như một tín hiệu đạo đức quan trọng. Khi nhân viên nhận thấy doanh nghiệp thực hiện tốt TNXHĐN với cộng đồng và môi trường, nhân viên sẽ hình thành niềm tin rằng tổ chức cũng sẽ đối xử công bằng với nhân viên. Cơ chế này giúp xóa bỏ sự hoài nghi và thúc đẩy nỗ lực làm việc của nhân viên.

Thứ hai, về vai trò của các cơ chế trung gian. Các nghiên cứu sâu hơn của Sarfraz et al. (2022) và Ahmad et al. (2021) đã đi vào giải mã trong mối quan hệ này. Kết quả chỉ ra rằng TNXHĐN hiếm khi tác động trực tiếp đến kết quả làm việc mà thường thông qua các biến trung gian tâm lý như sự gắn kết với tổ chức và niềm tin tổ chức. Đây là luận cứ khoa học quan trọng mà luận án kế thừa để xây dựng mô hình nghiên cứu.

Nghiên cứu trong nước giai đoạn 2020 - 2023. Tại Việt Nam, TNXHĐN cũng thu hút sự quan tâm của các nghiên cứu trong bối cảnh hội nhập sâu rộng, với các đặc điểm nổi bật như sau:

Một là, các nghiên cứu trong lĩnh vực dịch vụ và du lịch. Đa số các công trình công bố trong giai đoạn gần đây, điển hình như nghiên cứu của Pham et al. (2020) hay Nguyen (2021), thường tập trung khảo sát tại các khách sạn, công ty du lịch hoặc các doanh nghiệp niêm yết trên sàn chứng khoán. Tuy nhiên, hạn chế của nhóm nghiên cứu này là đối tượng khảo sát thường tập trung vào nhân viên khối văn phòng hoặc dịch vụ, nơi điều kiện làm việc và tâm lý khác biệt so với khối sản xuất.

Hai là, các nghiên cứu trong lĩnh vực sản xuất chế biến và doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs). Một số ít nghiên cứu như của Le (2020) đã bắt đầu tiếp cận mối quan hệ giữa TNXHĐN và kết quả hoạt động trong các SMEs. Mặc dù vậy, các nghiên cứu này phần lớn vẫn dừng lại ở việc đo lường các yếu tố bề nổi của TNXHĐN như hoạt động từ thiện, tuân thủ pháp luật mà chưa khai thác sâu khía cạnh TNXHĐN nội bộ và

những tác động tâm lý sâu sắc đối với nhân viên trực tiếp sản xuất chế biến đặc biệt là tại khu vực như ĐBSCL.

2.7.1 Các nghiên cứu trong nước

Mặc dù số lượng các công trình nghiên cứu về TNXHĐN và quản trị nguồn nhân lực tại Việt Nam đang gia tăng, nhưng việc phân tích sâu cho thấy vẫn còn tồn tại những khoảng trống đáng kể về bối cảnh và đối tượng khảo sát.

Thứ nhất, về sự hạn chế của bối cảnh địa lý và ngành nghề. Nghiên cứu của Mai et al. (2022) thực hiện tại trung tâm kinh tế lớn là Thành phố Hồ Chí Minh đã sử dụng mô hình SEM để xác nhận tác động tích cực của TNXHĐN đến sự hài lòng và lòng trung thành. Tuy nhiên, đối tượng khảo sát của nghiên cứu này mang tính đa ngành và tập trung ở đô thị lớn, do đó kết quả khó có thể phản ánh chính xác các đặc thù tâm lý và điều kiện làm việc của người lao động ngành sản xuất chế biến tại các tỉnh vùng ĐBSCL nơi có trình độ phát triển và văn hóa lao động khác biệt.

Thứ hai, về sự khác biệt trong đặc điểm đối tượng lao động. Nghiên cứu của Tran (2021) tập trung phân tích ảnh hưởng của TNXHĐN đến sự gắn kết tổ chức trong lĩnh vực ngân hàng tại Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả khẳng định vai trò của TNXHĐN trong việc giữ chân nhân tài. Tuy nhiên, lao động trong ngành ngân hàng là lao động tri thức cao, có tâm lý và kỳ vọng về nghề nghiệp hoàn toàn khác biệt so với nhân viên trực tiếp sản xuất trong các nhà máy sản xuất chế biến.

Thứ ba, về mô hình nghiên cứu tổng thể. Các nghiên cứu gần đây của Luong và Nguyen (2025) hay Phuc et al. (2025) đã bắt đầu mở rộng hướng tiếp cận sang mối quan hệ giữa TNXHĐN, niềm tin tổ chức và sự hài lòng công việc. Các tác giả thống nhất rằng TNXHĐN là tiền đề quan trọng của niềm tin tổ chức. Mặc dù vậy, các công trình này vẫn chưa xây dựng được một mô hình tổng thể liên kết chuỗi tác động liên hoàn từ TNXHĐN đến niềm tin tổ chức, sự hài lòng công việc, gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc. Đặc biệt, các dữ liệu thực nghiệm mang tính đại diện tại địa bàn trọng điểm như thành phố Cần Thơ là một khoảng trống lớn cần được lấp đầy.

2.7.2 Các nghiên cứu nước ngoài

Trong giai đoạn 2020 - 2025, nghiên cứu nước ngoài về TNXHĐN đã có sự chuyển dịch mạnh mẽ từ việc đánh giá các tác động tài chính vĩ mô sang khám phá các cơ chế tâm lý vi mô của nhân viên.

Một là, các nghiên cứu trong bối cảnh ngành dịch vụ. Các công trình của Kim et al. (2020) và Lee và Back (2022) tập trung sâu vào tác động của TNXHĐN nội bộ đến sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc. Kết quả chỉ ra rằng trong ngành dịch vụ nơi cảm xúc nhân viên ảnh hưởng trực tiếp đến khách hàng. TNXHĐN đóng vai trò là nguồn lực cảm xúc giúp nhân viên tự hào về tổ chức. Tuy nhiên, hạn chế của dòng nghiên cứu này là quá tập trung vào yếu tố cảm xúc như niềm tự hào mà chưa khai thác sâu yếu tố niềm tin tổ chức và sự an toàn vốn là những nhu cầu thiết yếu và căn bản hơn đối với người lao động trong các ngành thâm dụng lao động.

Hai là, các nghiên cứu trong bối cảnh văn hóa Á Đông. Nghiên cứu của Hou và Muhamad Hanapiyah (2024) tại Malaysia quốc gia có nhiều nét tương đồng với Việt Nam về ngành sản xuất chế biến đã tìm thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc. Bên cạnh đó, tại Hàn Quốc, Kim (2020) khẳng định rằng trong văn hóa Á Đông, nhân viên coi trọng các cam kết đạo đức của doanh nghiệp như một biểu hiện của sự bảo trợ từ người lãnh đạo. Điều này gợi mở một giả thuyết quan trọng cho luận án, biến số niềm tin tổ chức có thể đóng vai trò trung gian mạnh mẽ hơn nhiều so với bối cảnh phương Tây. Dù vậy, nghiên cứu của Zaman và Nadeem (2019) tuy đề cập đến gắn kết với tổ chức nhưng lại chưa đưa biến TNXHĐN vào một mô hình cấu trúc tuyến tính hoàn chỉnh để kiểm định.

Ba là, các tiếp cận phương pháp mới mà các nghiên cứu cập nhật của Stojanović et al. (2025) và Tarmeño-Bernuy et al. (2025) thông qua các phân tích tổng hợp đã củng cố nhận định rằng TNXHĐN là yếu tố dự báo mạnh mẽ nhất của sự hài lòng công việc của nhân viên trong các bối cảnh như dịch COVID-19 hay biến đổi khí hậu. Đây là cơ sở thực tiễn khẳng định tính cấp thiết của việc nghiên cứu trong giai đoạn hiện nay.

Quan hệ giữa hài lòng công việc và niềm tin tổ chức với gắn kết với tổ chức

Hệ thống các nghiên cứu thực nghiệm trong nước và ngoài nước đã cung cấp những bằng chứng vững chắc khẳng định vai trò tiên quyết của sự hài lòng công việc và niềm tin tổ chức đối với sự gắn kết với tổ chức của nhân viên. Mối quan hệ này được phân tích cụ thể qua hai khía cạnh như sau:

Thứ nhất, sự hài lòng công việc được xem là điều kiện cần để hình thành sự gắn kết với tổ chức. Tại bối cảnh nghiên cứu nước ngoài, các nghiên cứu trải rộng trên

nhiều nền văn hóa khác nhau đều tìm thấy sự tương quan thuận chiều giữa hai biến số này. Cụ thể, tại Châu Âu, Culibrk et al. (2018) tại Serbia và Dalkrani et al. (2018) tại Hy Lạp đều khẳng định sự hài lòng tác động mạnh mẽ đến cam kết gắn kết. Tại Châu Á, Hendri (2019) ở Indonesia và nghiên cứu mới nhất của Almagro et al. (2024) tại Philippines sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM cũng cho thấy kết quả tương đồng. Đặc biệt, phân tích tổng hợp của nghiên cứu Gupta và Agrawal (2023) dựa trên các công trình nghiên cứu trước đó đã đưa ra kết luận mang tính tổng quát rằng khi nhân viên thỏa mãn với các khía cạnh của công việc, nhân viên có xu hướng phát triển gắn kết với tổ chức.

Tại Việt Nam, Nghiên cứu của Vo và Du (2016) thực hiện trên địa bàn Cần Thơ trường hợp VNPT đã chứng minh sự hài lòng công việc ảnh hưởng trực tiếp đến sự gắn kết với tổ chức. Tiếp nối dòng nghiên cứu này, Vu và Nguyen (2018) trong ngành hạ tầng công nghệ thông tin và nghiên cứu Le (2021) trong các tổng quan lý thuyết đều thống nhất rằng sự thỏa mãn về môi trường và đãi ngộ là tiền đề không thể thiếu để giữ chân nhân viên.

Thứ hai, nếu sự hài lòng công việc là điều kiện cần, thì niềm tin tổ chức được xem là điều kiện đủ để chuyển hóa thái độ làm việc sang mức độ cam kết cao hơn. Các nghiên cứu quốc tế từ Trung Đông đến Châu Á như Dahmardeh và Nastiezaie (2019) tại Iran, Rahman et al. (2021) tại Ai Cập, hay Yasser (2022) tại Algeria đều chỉ ra rằng niềm tin tổ chức đóng vai trò là chất xúc tác tâm lý. Nghiên cứu gần đây là Alomran et al. (2024) tại Ả Rập Xê Út và Lin et al. (2024) tại Trung Quốc đã làm rõ cơ chế này, khi nhân viên tin tưởng vào sự liêm chính của tổ chức, nhân viên sẽ giảm bớt các rào cản phòng vệ tâm lý, từ đó gia tăng sự gắn kết với tổ chức.

Nghiên cứu trong nước, Nguyen và Dang (2020) khi khảo sát tại Tiền Giang đã khẳng định TNXHĐN là nhân tố tạo dựng niềm tin tổ chức và chính niềm tin này dẫn đến sự gắn kết với tổ chức. Các nghiên cứu cập nhật của Vu et al. (2023) và Luong và Nguyen (2025) cũng bổ sung thêm bằng chứng cho thấy niềm tin tổ chức là biến trung gian then chốt, kết nối giữa nhận thức về đạo đức doanh nghiệp và lòng trung thành của nhân viên.

Dựa trên sự tổng hợp các nghiên cứu nêu trên, luận án lập luận rằng sự gắn kết với tổ chức không chỉ dừng lại ở các ràng buộc về kinh tế như tiền lương, thưởng mà là sự kết nối sâu sắc về mặt cảm xúc. Về vai trò của hài lòng công việc. Khi nhân viên

hài lòng công việc, nhân viên cảm thấy thoải mái và làm việc vui vẻ, tạo nền tảng cho sự gắn kết với tổ chức. Về vai trò của niềm tin tổ chức. Khi niềm tin tổ chức được củng cố, nhân viên sẵn sàng xem doanh nghiệp như ngôi nhà thứ hai. Thay vì cần sự quản lý bằng mệnh lệnh cứng nhắc, niềm tin tổ chức tạo ra động lực tự thân, thúc đẩy nhân viên tự nguyện nỗ lực và cải tiến quy trình làm việc. Chính vì vậy, trong mô hình nghiên cứu này, hài lòng công việc và niềm tin tổ chức được giả định là hai biến trung gian chuyển tiếp tác động tích cực từ TNXHDN đến sự gắn kết với tổ chức.

Mối quan hệ giữa sự gắn kết tổ chức, hài lòng công việc, niềm tin tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên

Các nghiên cứu trong nước và ngoài nước đã cung cấp những bằng chứng thực nghiệm khẳng định mối quan hệ chặt chẽ giữa các thái độ tích cực của nhân viên như gắn kết với tổ chức, hài lòng công việc, niềm tin tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên.

Thứ nhất, Đây là mối quan hệ được kiểm chứng rộng rãi. Các nghiên cứu sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM và phân tích hồi quy tại nhiều bối cảnh văn hóa khác nhau như Iran (Rafiei et al., 2014), Bosnia và Herzegovina (Dinc, 2017), Sri Lanka (Krishnanathan và Mangaleswaran, 2018) hay Indonesia (Hendri, 2019) đều đi đến một sự đồng thuận chung là sự gắn kết với tổ chức là biến dự báo về kết quả làm việc. Mới đây, Chen (2023) trong nghiên cứu tại Đài Loan giai đoạn hậu dịch COVID-19 cũng khẳng định rằng, khi nhân viên cam kết gắn kết với tổ chức, nhân viên sẽ duy trì động lực làm việc ổn định. Tại Việt Nam, Tran (2021) trong lĩnh vực ngân hàng và các nghiên cứu tiếp nối của Nguyen (2022, 2024) trong ngành công nghệ và dệt may cũng củng cố luận điểm này. Các tác giả chỉ ra rằng khi doanh nghiệp thực hiện tốt TNXHDN, nhân viên sẽ hình thành mong muốn gắn kết với tổ chức và chính sự gắn kết với tổ chức là động lực nội tại thúc đẩy nhân viên hoàn thành nhiệm vụ vượt mức yêu cầu.

Thứ hai, về vai trò đồng thời của sự hài lòng công việc và niềm tin tổ chức. Bên cạnh sự gắn kết với tổ chức, sự hài lòng công việc và niềm tin tổ chức cũng được chứng minh là những tiền tố không thể thiếu kết quả làm việc của nhân viên. Hur và Kim (2021), nghiên cứu Lee và Back (2022) đã làm rõ cơ chế này. Khi TNXHDN nội bộ giúp nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ từ tổ chức, từ đó gia tăng sự say mê và cải

thiện kết quả thực thi nhiệm vụ. Tại Malaysia, Beigi và Lajevardi (2020) sử dụng mô hình SEM đã chứng minh rằng ba yếu tố gắn kết với tổ chức, hài lòng công việc, niềm tin tổ chức có tác động cộng hưởng tích cực đến kết quả làm việc. Tương tự, Sufia et al. (2020) tại Indonesia cũng tìm thấy vai trò can thiệp của sự hài lòng công việc trong mối quan hệ giữa động lực và kết quả làm việc. Như vậy, nghiên cứu tổng quan hệ thống mới nhất của Tarmeno-Bernuy et al. (2025) tại Peru đã kết luận rằng. Hài lòng công việc và niềm tin tổ chức là nền tảng tâm lý, còn gắn kết là thái độ hành vi, cả ba yếu tố này cùng tác động đến kết quả làm việc. Đây là cơ sở lý luận then chốt để luận án xây dựng mô hình nghiên cứu, trong đó TNXHĐN là yếu tố kích hoạt, còn niềm tin tổ chức, hài lòng công việc và gắn kết với tổ chức là các biến trung gian dẫn lối đến kết quả làm việc của nhân viên.

Mối quan hệ giữa TNXHĐN và kết quả làm việc của nhân viên

Mối quan hệ giữa TNXHĐN và kết quả làm việc của nhân viên là chủ đề nhận được sự quan tâm sâu sắc. Sự tổng hợp các dòng nghiên cứu gần đây cho thấy sự dịch chuyển từ việc chỉ xem xét tác động trực tiếp thông qua các biến trung gian.

Các nghiên cứu sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) đã cung cấp bằng chứng nhất quán về tác động của TNXHĐN đến kết quả làm việc. Sun và Yu (2015) cùng Evans et al. (2022) khẳng định rằng khi doanh nghiệp thực thi tốt TNXHĐN, nhân viên có xu hướng đáp lại bằng kết quả làm việc cao hơn, đồng thời giúp tổ chức tối ưu hóa chi phí. Đi sâu vào cơ chế tác động, Kim và Kim (2021) nghiên cứu trên đối tượng nhân viên tuyển đầu đã chỉ ra rằng TNXHĐN giúp gia tăng sự gắn kết với tổ chức và sức khỏe tinh thần, từ đó cải thiện kết quả thực hiện nhiệm vụ. Đặc biệt, trong bối cảnh dịch COVID-19, nghiên cứu Kim và Kang (2024) nhấn mạnh rằng các hoạt động TNXHĐN trở thành điểm tựa tinh thần, giúp duy trì kết quả làm việc trong môi trường đầy biến động. Các phân tích tổng hợp mới nhất của Gond et al. (2021) và Ghrasli et al. (2024) cũng củng cố luận điểm rằng TNXHĐN không tác động đơn lẻ mà kích hoạt một chuỗi các phản ứng tâm lý tích cực, trong đó niềm tin tổ chức và sự gắn kết với tổ chức đóng vai trò là những biến trung gian then chốt (Thu et al., 2020; Alomran et al., 2024).

Các nghiên cứu tại khu vực Đông Nam Á (ASEAN)

Nghiên cứu tại các quốc gia Đông Nam Á có ý nghĩa tham chiếu quan trọng đối với Việt Nam do sự tương đồng về văn hóa và trình độ phát triển kinh tế. Tại

Indonesia, Gunawan và Widodo (2023) tập trung vào ngành sản xuất chế biến, một lĩnh vực có tính tương đồng cao với đối tượng nghiên cứu của luận án. Kết quả chỉ ra rằng TNXHĐN ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên thông qua sự gắn kết với tổ chức. Tại Thái Lan, Jermisittiparsert và Sriyakul (2021) cùng Srichan và Saengchai (2023) đã tìm thấy bằng chứng cho thấy TNXHĐN thúc đẩy hành vi công dân tổ chức và các hành vi của nhân viên thông qua củng cố niềm tin vào tổ chức. Tại Malaysia, Abdullah và Ismail (2022) cũng kết luận rằng TNXHĐN là động lực thúc đẩy sự hài lòng công việc, từ đó gia tăng năng suất lao động. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Haque et al. (2022) tại Bangladesh quốc gia có đặc thù sản xuất tương tự khu vực ASEAN cũng khẳng định TNXHĐN tác động mạnh mẽ đến động lực nội tại, dẫn đến kết quả làm việc của nhân viên.

Các nghiên cứu thực nghiệm trong giai đoạn 2020 - 2023 cũng đã bắt đầu khai thác sâu mối quan hệ này. Nghiên cứu Hoang và Nguyen (2021) tại các công ty dược phẩm đa quốc gia và Bui (2022) đều chỉ ra rằng nhận thức tích cực về TNXHĐN là nguồn động lực nội tại thúc đẩy kết quả làm việc của nhân viên. Nghiên cứu Pham và Vo (2021) bổ sung thêm rằng trong bối cảnh thị trường mới nổi như Việt Nam, TNXHĐN là yếu tố then chốt để giữ chân nhân viên và gia tăng ý định gắn kết lâu dài. Đáng chú ý, nghiên cứu Nguyen và Le (2022) cùng với nghiên cứu Nguyen và Nguyen (2020) đã nhấn mạnh vai trò trung gian của sự gắn kết với tổ chức. Các tác giả cho rằng TNXHĐN giúp bồi đắp nguồn lực tâm lý, và chính sự gắn kết với tổ chức mới là yếu tố trực tiếp chuyển hóa các giá trị đạo đức thành kết quả làm việc cụ thể. Như vậy, sự hội tụ của các dòng nghiên cứu trong nước và ngoài nước đều ủng hộ giả thuyết rằng TNXHĐN có tác động tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên. Tuy nhiên, cơ chế tác động này không diễn ra trực tiếp mà thông qua cầu nối của các trạng thái tâm lý như niềm tin tổ chức, hài lòng công việc và sự gắn kết với tổ chức. Đây là cơ sở vững chắc để luận án xây dựng và kiểm định mô hình nghiên cứu tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ.

Đánh giá tổng quan nghiên cứu

Trên cơ sở hệ thống hóa và phân tích các công trình khoa học trong nước và ngoài nước liên quan đến TNXHĐN, sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc, luận án rút ra những đánh giá tổng quan về các thành tựu lý thuyết đã đạt được và nhận diện những khoảng trống cần tiếp tục nghiên cứu. Các công trình nghiên cứu ngoài

nước đã thiết lập được một nền tảng lý luận vững chắc, khẳng định vai trò chiến lược của TNXHĐN trong quản trị hiện đại. Các đóng góp chính bao gồm:

Thứ nhất, khẳng định mối liên hệ với hiệu quả tài chính. Các nghiên cứu nền tảng, điển hình như Waddock và Graves (1997), đã sớm cung cấp bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ tích cực giữa hiệu suất xã hội và hiệu suất tài chính. Đây là cơ sở tiền đề quan trọng giúp thay đổi tư duy quản trị chuyển từ việc xem TNXHĐN là chi phí sang xem đó là khoản đầu tư sinh lời dài hạn.

Thứ hai, Các nghiên cứu sau này đã chuyển dịch trọng tâm sang cấp độ vi mô như hành vi con người. Ferreira và Real de Oliveira (2014) khẳng định rằng các doanh nghiệp sở hữu hồ sơ TNXHĐN tốt sẽ có lợi thế cạnh tranh vượt trội trong việc thu hút nhân lực chất lượng cao và củng cố lòng trung thành của nhân viên hiện hữu.

Thứ ba, làm sáng tỏ cơ chế tâm lý về sự công bằng. Nghiên cứu của Rupp et al. (2006) đã có đóng góp quan trọng khi chỉ ra rằng TNXHĐN ảnh hưởng trực tiếp đến nhận thức của nhân viên về sự công bằng trong tổ chức. Khi nhân viên cảm thấy tổ chức đối xử công bằng với xã hội thông qua TNXHĐN, nhân viên tin rằng mình cũng sẽ được đối xử công bằng, từ đó gia tăng sự hài lòng công việc và gắn kết với tổ chức.

Xác định khoảng trống nghiên cứu. Mặc dù chủ đề này đã có bề dày nghiên cứu, tuy nhiên khi đối chiếu với bối cảnh cụ thể của luận án, tác giả nhận thấy tồn tại các khoảng trống lý luận và thực tiễn như sau:

Khoảng trống về bối cảnh địa lý. Đa số các nghiên cứu tại Việt Nam hiện nay tập trung khảo sát tại các trung tâm kinh tế lớn như Thành phố Hồ Chí Minh hoặc Hà Nội. Dữ liệu thực nghiệm về tác động của TNXHĐN đối với người lao động tại khu vực ĐBSCL đặc biệt là trên địa bàn thành phố Cần Thơ còn rất hạn chế. Sự khác biệt về văn hóa vùng miền và trình độ phát triển kinh tế có thể dẫn đến những kết quả khác biệt chưa được khám phá.

Khoảng trống về đối tượng ngành nghề. Phần lớn các nghiên cứu trước đây tập trung vào khối dịch vụ, tài chính ngân hàng hoặc du lịch. Tâm lý và hành vi của người lao động trong ngành sản xuất chế biến nơi có điều kiện làm việc đặc thù, áp lực dây chuyền và trình độ lao động khác biệt chưa được khai thác sâu.

Khoảng trống về mô hình nghiên cứu. Mặc dù đã có các nghiên cứu lẻ về mối quan hệ đôi một như TNXHĐN đến gắn kết với tổ chức, TNXHĐN đến hài lòng công việc, nhưng chưa có nhiều công trình tại Việt Nam xây dựng một mô hình tổng thể

tích hợp đồng thời chuỗi tác động như TNXHĐN đến niềm tin tổ chức và hài lòng công việc, gắn kết với tổ chức rồi đến kết quả làm việc. Việc kiểm định vai trò trung gian kép của các biến số này trong cùng một mô hình cấu trúc là điểm mới mà luận án hướng tới.

2.7.3 Khoảng trống nghiên cứu

Trên cơ sở tổng hợp và phân tích hệ thống các công trình khoa học trong và ngoài nước, luận án kế thừa các thang đo đã được kiểm chứng về TNXHĐN, niềm tin tổ chức, sự hài lòng công việc và kết quả làm việc từ các học giả uy tín như Raza et al. (2021) hay Kim et al. (2020). Tuy nhiên, khi đối chiếu với thực tiễn, tác giả nhận diện được ba khoảng trống nghiên cứu lớn mà các công trình trước chưa giải quyết như sau:

Thứ nhất, khoảng trống về bối cảnh ngành nghề. Đa số các nghiên cứu nước ngoài và trong nước gần đây về mối quan hệ giữa TNXHĐN và hành vi nhân viên như Kim et al., (2020), Lee và Back, (2022) thường tập trung khảo sát tại ngành dịch vụ, du lịch, khách sạn hoặc tài chính ngân hàng. Đặc thù của các ngành này là lao động cảm xúc với tần suất tương tác khách hàng cao. Trong khi đó, ngành sản xuất chế biến với đặc thù lao động kỹ thuật, môi trường nhà máy và các mối quan tâm thiết thực về an toàn lao động, phúc lợi lại ít nhận được sự quan tâm thỏa đáng. Cơ chế tâm lý của nhân viên ngành sản xuất chế biến thường thực tế hơn, do đó, việc áp dụng nguyên mẫu kết quả nghiên cứu từ khối dịch vụ sang khối sản xuất chế biến có thể dẫn đến những sai lệch nhất định.

Thứ hai, khoảng trống về bối cảnh địa lý và văn hóa. Mặc dù đã có một số nghiên cứu tại khu vực Đông Nam Á như Malaysia, Indonesia, nhưng bối cảnh trên địa bàn thành phố Cần Thơ và vùng ĐBSCL mang tính đặc thù rất cao mà các nghiên cứu trước chưa chạm tới. Đây là vùng nguyên liệu nông nghiệp trọng điểm, nơi các doanh nghiệp sản xuất chế biến gắn liền mật thiết với sinh kế cộng đồng địa phương. Các nghiên cứu trước đây như Phạm, (2015), Lê, (2016), Nguyễn, (2018) chủ yếu thực hiện tại các trung tâm kinh tế lớn như Thành phố Hồ Chí Minh hay Thành phố Hà Nội. Sự thiếu hụt các dữ liệu thực nghiệm chuyên sâu tại thành phố Cần Thơ là trung tâm động lực của vùng khiến cho các nhà quản lý tại đây thiếu cơ sở khoa học để xây dựng chính sách giữ chân nhân sự hiệu quả trong bối cảnh cạnh tranh lao động ngày càng gay gắt.

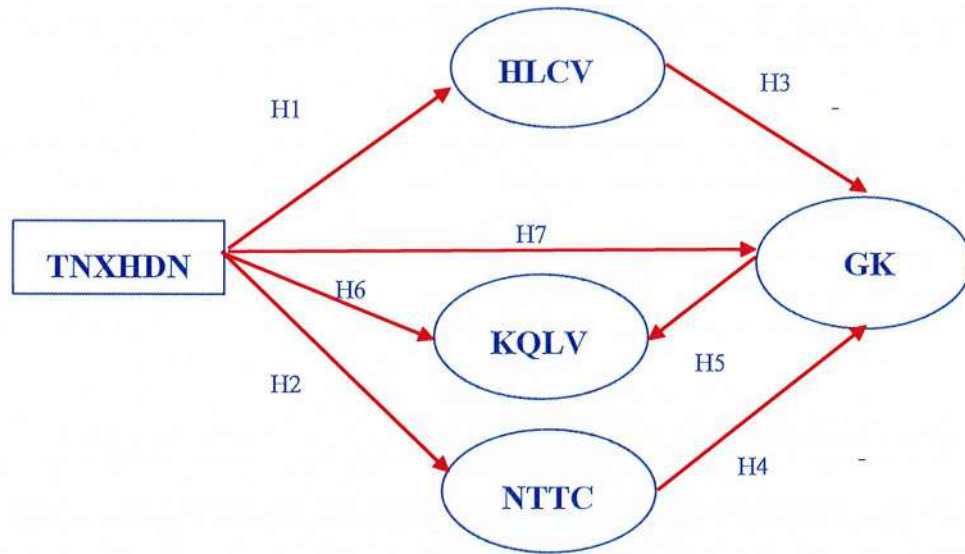
Thứ ba, khoảng trống về mô hình lý thuyết tích hợp. Về mặt mô hình, các nghiên cứu trước đây thường có xu hướng xem xét phân mảnh hoặc đánh giá mối quan hệ TNXHĐN đến hài lòng công việc, hoặc TNXHĐN đến gắn kết với tổ chức. Rất ít nghiên cứu đặc biệt là tại Việt Nam tích hợp đồng thời cả hai biến niềm tin tổ chức và sự hài lòng công việc cùng đóng vai trò trung gian trong một mô hình tổng thể. Việc thiếu một mô hình tích hợp dẫn đến việc chưa làm rõ được như liệu TNXHĐN tác động đến nhân viên thông qua con đường tình cảm là sự hài lòng công việc hay con đường lý trí và nhận thức về niềm tin tổ chức hay không, và yếu tố nào đóng vai trò quan trọng hơn trong việc thúc đẩy kết quả làm việc của nhân viên.

Luận án được thực hiện nhằm lấp đầy ba khoảng trống nêu trên. Nghiên cứu sẽ kiểm định một mô hình cấu trúc tuyến tính tổng thể, giải thích cơ chế tác động TNXHĐN đến kết quả làm việc thông qua chuỗi trung gian tâm lý như niềm tin tổ chức, hài lòng công việc, gắn kết với tổ chức tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Những nghiên cứu mới từ luận án sẽ đóng góp vào kho tàng lý thuyết quản trị nguồn nhân lực và cung cấp các hàm ý quản trị thiết thực cho sự phát triển bền vững của 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

Qua nghiên cứu tài liệu tổng quan, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu tác động TNXHĐN 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.



Hình 2.2: Mô hình nghiên cứu

Nguồn: Tác giả đề xuất, 2024

TNXHĐN: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

HLCV: Hải lòng công việc.

NTTC: Niềm tin tổ chức.

GK: Gắn kết với tổ chức.

KQLV: Kết quả làm việc.

Dựa trên cơ sở lý thuyết nền, lý thuyết trao đổi xã hội và lý thuyết các bên liên quan cùng kết quả tổng quan các công trình nghiên cứu đã trình bày ở mục 2.3, luận án đề xuất mô hình nghiên cứu để kiểm định mối quan hệ giữa TNXHĐN và kết quả làm việc (KQLV).

Mô hình được thiết kế theo cấu trúc tác động đa tầng, trong đó TNXHĐN đóng vai trò là biến độc lập, tác động đến thái độ và hành vi của nhân viên thông qua cơ chế trung gian kép gồm các biến như hải lòng công việc (HLCV), niềm tin tổ chức (NTTC) và gắn kết với tổ chức (GK).

2.8.2 Xây dựng giả thuyết nghiên cứu

Trên cơ sở khung lý thuyết nền tảng đã phân tích, luận án tiến hành xây dựng và biện giải các giả thuyết nghiên cứu thông qua việc giải thích cơ chế tâm lý và hành vi của nhân viên dưới lăng kính tổng hợp của 04 lý thuyết chủ đạo như lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder Theory), lý thuyết công bằng (Equity Theory), lý thuyết

trao đổi xã hội (Social Exchange Theory - SET) và lý thuyết kỳ vọng (Expectancy Theory).

2.8.2.1 Mối quan hệ giữa TNXHĐN với sự hài lòng công việc và niềm tin tổ chức (Giả thuyết H1, H2)

Mối quan hệ này được giải thích dựa trên sự kết hợp giữa lý thuyết các bên liên quan và lý thuyết công bằng. Theo quan điểm của lý thuyết các bên liên quan, nhân viên được xác định là một bên liên quan hữu cơ có ảnh hưởng trực tiếp đến sự tồn tại của doanh nghiệp. Khi tổ chức thực hiện tốt TNXHĐN đặc biệt là các hoạt động hướng nội như đảm bảo an toàn lao động, phúc lợi và đào tạo, doanh nghiệp đang phát đi tín hiệu về việc trân trọng và đáp ứng kỳ vọng của nhân viên. Xét dưới góc độ lý thuyết công bằng, nhân viên luôn có xu hướng so sánh tỷ lệ giữa đóng góp công sức và thụ hưởng lợi ích. Khi nhận thấy doanh nghiệp thực thi TNXHĐN một cách nghiêm túc, nhân viên sẽ cảm nhận được sự công bằng trong phân phối lợi ích và sự minh bạch trong quy trình. Cảm nhận này là tiền đề trực tiếp tạo ra sự thỏa mãn tâm lý như hài lòng công việc và xóa bỏ các rào cản nghi ngờ để hình thành niềm tin vững chắc vào sự chính trực của tổ chức về niềm tin tổ chức. Các nghiên cứu thực nghiệm của Nguyen và Dang (2020) cùng Luong và Nguyen (2025) trong bối cảnh Việt Nam cũng tìm thấy bằng chứng ủng hộ lập luận này. Vì vậy, tác giả đề xuất như sau:

H1: Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp tác động tích cực đến hài lòng công việc.

H2: Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp tác động tích cực đến niềm tin tổ chức.

2.8.2.2 Mối quan hệ giữa TNXHĐN, hài lòng công việc, niềm tin tổ chức với sự gắn kết với tổ chức (Giả thuyết H3, H4, H6)

Lý thuyết trao đổi xã hội (SET) với nguyên tắc cốt lõi là nền tảng chính để giải thích nhóm giả thuyết này. Đối với tác động của hài lòng công việc và niềm tin tổ chức đến gắn kết với tổ chức (H3 và H4). Khi nhân viên đạt được trạng thái hài lòng và có niềm tin tổ chức, nhân viên xem đây là những giá trị tinh thần tích cực mà tổ chức đã trao cho mình. Theo nguyên tắc của SET, để duy trì sự cân bằng trong mối quan hệ trao đổi này, nhân viên cảm thấy có nghĩa vụ phải đáp lại. Sự đáp lại này không chỉ dừng ở việc hoàn thành công việc mà chuyển hóa thành mức độ cam kết tình cảm sâu sắc hơn với tổ chức. Đối với tác động trực tiếp của TNXHĐN đến gắn kết với tổ chức (H6). Ngay cả khi chưa xét đến trung gian, bản thân các hoạt động TNXHĐN cũng được nhân viên xem là một món quà về mặt đạo đức. Để đền đáp lại thiện chí của

doanh nghiệp, nhân viên sẽ tự nguyện gia tăng lòng trung thành và sự gắn với tổ chức. Sự tương đồng trong kết quả nghiên cứu của Kim et al. (2018) và Alomran et al. (2024) càng củng cố thêm cho cơ chế trao đổi này. Do đó, các giả thuyết được đề xuất như sau:

H3: Hải lòng công việc tác động tích cực đến gắn kết với tổ chức.

H4: Niềm tin tổ chức tác động tích cực đến gắn kết với tổ chức.

H6: Trách nhiệm xã hội tác động tích cực đến gắn kết với tổ chức.

2.8.2.3 Mối quan hệ giữa TNXHĐN, gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc (Giả thuyết H5, H7)

Giả thuyết về kết quả làm việc được biện luận chủ yếu dựa trên lý thuyết kỳ vọng của Vroom (1964). Đối với tác động của TNXHĐN đến kết quả làm việc (H7). Một môi trường làm việc thực thi tốt TNXHĐN thường đi kèm với sự hỗ trợ nguồn lực đầy đủ và quy trình minh bạch. Điều này làm tăng biến số kỳ vọng trong lý thuyết, khiến nhân viên tin rằng nếu nhân viên nỗ lực, nhân viên sẽ đạt được kết quả cao và được ghi nhận xứng đáng. Niềm tin tổ chức chính là động lực thúc đẩy kết quả làm việc thực tế. Đối với tác động của gắn kết với tổ chức đến kết quả làm việc (H5). Nhân viên có sự gắn kết với tổ chức cao thường đồng nhất mục tiêu cá nhân với mục tiêu tổ chức. Dưới lăng kính lý thuyết kỳ vọng, nhân viên tin rằng việc hoàn thành xuất sắc công việc không chỉ mang lại lợi ích cho doanh nghiệp mà còn thỏa mãn giá trị tự tôn của bản thân. Do đó, sự gắn kết tạo ra động lực nội tại mạnh mẽ để tối ưu hóa kết quả làm việc. Các bằng chứng từ báo cáo của Gallup (2020) và nghiên cứu của Hoang (2021) đã khẳng định mạnh mẽ luận điểm này. Tác giả đề xuất như sau:

H5: Gắn kết với tổ chức tác động tích cực đến kết quả làm việc.

H7: Trách nhiệm xã hội tác động tích cực đến kết quả làm việc.

TÓM TẮT CHƯƠNG II

Chương II đã hoàn thành việc xây dựng cơ sở lý luận vững chắc và thực tiễn cho đề tài nghiên cứu. Trên nền tảng vận dụng các lý thuyết chủ đạo như lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết các bên liên quan, lý thuyết kỳ vọng và hệ thống hóa các khái niệm nghiên cứu cốt lõi như TNXHĐN, niềm tin tổ chức, sự hài lòng công việc, sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc, luận án đã tiến hành phân tích sâu sắc bức tranh tổng quan các công trình nghiên cứu trong nước và ngoài nước. Qua đó, tác giả

đã nhận diện và xác lập rõ ràng các khoảng trống nghiên cứu cần được lấp đầy về bối cảnh, đối tượng và mô hình lý thuyết. Kết quả quan trọng nhất của chương này là việc đề xuất thành công mô hình nghiên cứu tích hợp cùng hệ thống 07 giả thuyết khoa học, nhằm giải thích cơ chế tác động của TNXHDN đến kết quả làm việc của nhân viên. Đây là nền tảng định hướng then chốt để tác giả tiến hành thiết kế và triển khai các phương pháp nghiên cứu chi tiết trong Chương III tiếp theo.

CHƯƠNG III: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Trên cơ sở nền tảng lý thuyết và mô hình nghiên cứu đã được xác lập tại Chương II, Chương 3 tập trung trình bày phương pháp luận và thiết kế nghiên cứu nhằm kiểm định các giả thuyết khoa học đã đề xuất. Mục tiêu của chương này là mô tả chi tiết quy trình và các kỹ thuật phân tích dữ liệu để đảm bảo tính khách quan, độ tin cậy và giá trị khoa học của kết quả nghiên cứu.

3.1 Quy trình nghiên cứu

Chương III trình bày chi tiết phương pháp luận và trình tự kỹ thuật được sử dụng để kiểm định mô hình lý thuyết cùng các giả thuyết nghiên cứu đã đề xuất. Mục tiêu cốt lõi của chương này là thiết lập một lộ trình nghiên cứu chặt chẽ, đảm bảo tính khách quan và độ tin cậy cao nhất cho dữ liệu thu thập được từ các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ.

Tiến trình nghiên cứu được thiết kế theo phương pháp hỗn hợp, kết hợp tuần tự giữa nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng, được cụ thể hóa qua 06 giai đoạn như mô tả tại Hình 3.1. Để đảm bảo độ tin cậy và tính chính xác của dữ liệu, nghiên cứu được tác giả thành 06 bước triển khai với các nội dung như sau:

Giai đoạn 1: Đây là bước khởi đầu mang tính nền tảng, quyết định định hướng của toàn bộ luận án. Tác giả tập trung nhận diện các vấn đề lý luận và thực tiễn cấp bách liên quan đến quản trị nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ, từ đó xác lập điểm nghẽn cần giải quyết.

Giai đoạn 2: Xác định mục tiêu nghiên cứu trên cơ sở vấn đề đã nhận diện, mục tiêu nghiên cứu được cụ thể hóa thành mục tiêu tổng quát và các mục tiêu cụ thể. Việc xác lập mục tiêu rõ ràng giúp định hướng toàn bộ lộ trình phân tích dữ liệu và tìm kiếm câu trả lời thỏa đáng cho các câu hỏi nghiên cứu.

Giai đoạn 3: Nghiên cứu định tính. Giai đoạn này đóng vai trò xây dựng và hoàn thiện thang đo. Tác giả tiến hành như sau:

Tổng hợp lý thuyết: Hệ thống hóa tài liệu để xây dựng mô hình và thang đo.

Đề xuất thang đo chính thức: Kết quả đầu ra là bảng câu hỏi khảo sát hoàn chỉnh, đảm bảo giá trị nội dung để đưa vào nghiên cứu định lượng.

Luận án lựa chọn phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên hiệp phương sai (CB-SEM) và sử dụng phần mềm SPSS - AMOS thay vì PLS-SEM. Căn cứ lựa chọn dựa trên quan điểm của Hair et al. (2017) và Gefen et al. (2011), cho rằng CB-SEM là phương pháp tối ưu khi: (1) Nghiên cứu mang tính kiểm định lý thuyết; (2) Cỡ mẫu lớn; (3) Dữ liệu đảm bảo phân phối chuẩn đa biến. Quy trình phân tích dữ liệu trên AMOS tuân thủ 5 bước như sau:

- (1) Đánh giá độ tin cậy thang đo (Cronbach's Alpha).
- (2) Phân tích nhân tố khám phá (EFA).
- (3) Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) để đánh giá độ phù hợp mô hình.
- (4) Kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để xác nhận các giả thuyết.
- (5) Kiểm định Bootstrap để đảm bảo độ tin cậy của các ước lượng.

Giai đoạn 5: Thảo luận kết quả nghiên cứu kết quả từ phân tích định lượng sẽ được đối sánh với các công trình nghiên cứu tiền nhiệm đã nêu tại Chương II để làm rõ sự tương đồng hay khác biệt. Từ đó, nghiên cứu sẽ chỉ rõ sự tương đồng hay sự khác biệt khi xét trong bối cảnh cụ thể của nhân viên sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ.

Giai đoạn 6: Đề xuất hàm ý quản trị dựa trên bằng chứng thực nghiệm, luận án đề xuất hệ thống các hàm ý chính sách và giải pháp quản trị khả thi, nhằm giúp các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ nâng cao hiệu quả thực thi TNXHDN, củng cố niềm tin và thúc đẩy kết quả làm việc của nhân viên.

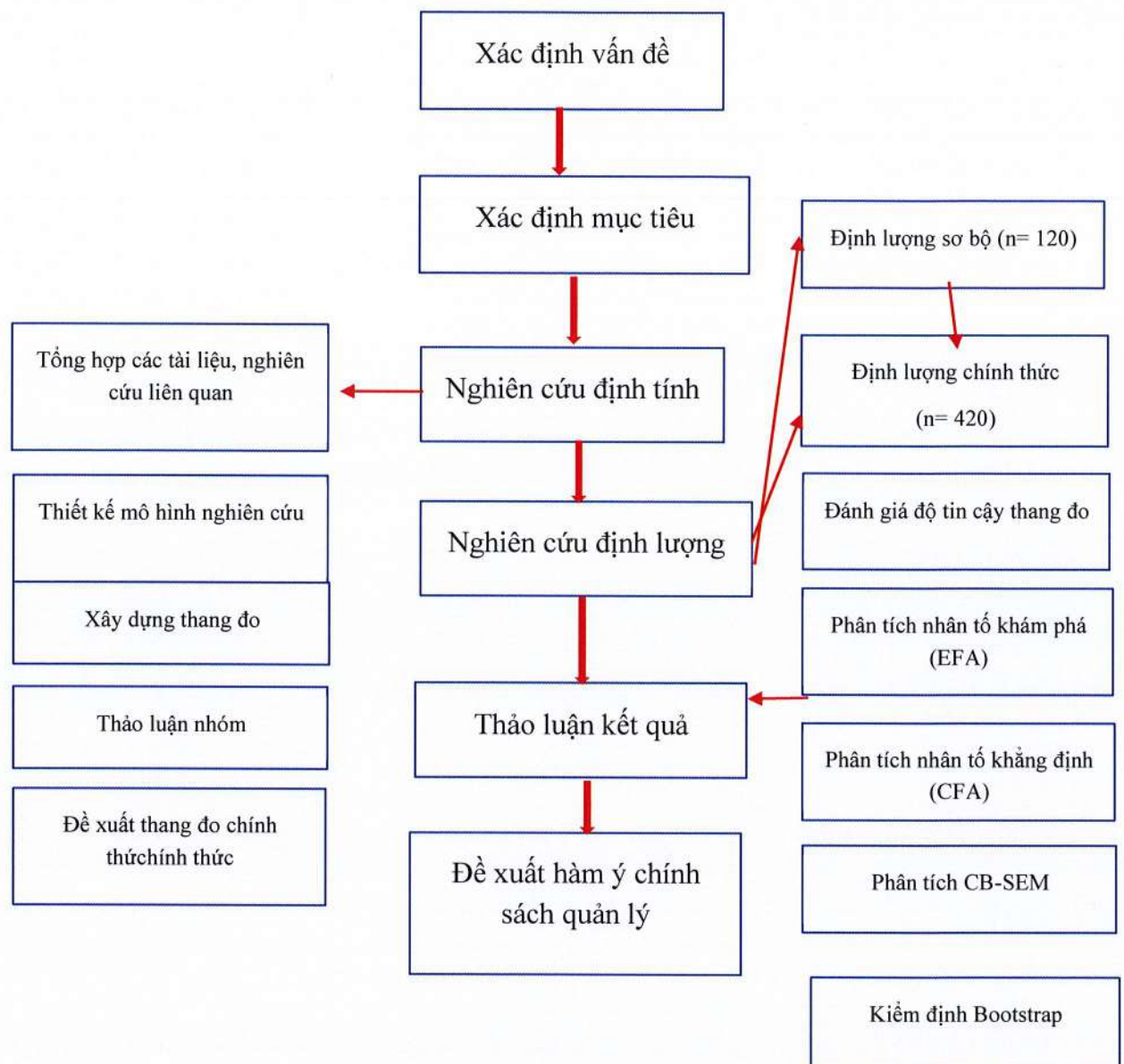
3.2 Phương pháp chuyên gia

Nghiên cứu định tính được triển khai trong giai đoạn đầu nhằm xây dựng cơ sở thực tiễn vững chắc cho các bước định lượng tiếp theo. Mục tiêu trọng tâm của giai đoạn này là sàng lọc, hiệu chỉnh các thang đo gốc để đảm bảo sự phù hợp với đặc thù văn hóa và trình độ nhận thức của nhân viên các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ.

3.2.1 Quy trình thực hiện phương pháp chuyên gia

Luận án sử dụng kết hợp kỹ thuật thảo luận nhóm tập trung và phỏng vấn chuyên gia. Quy trình thực hiện tuân thủ 03 bước như sau:

Bước 1 - Thiết kế công cụ: Dựa trên cơ sở lý thuyết đã tổng hợp ở Chương II, tác giả xây dựng thảo luận và bảng câu hỏi. Các câu hỏi tập trung đánh giá hai khía



Hình 3.1: Sơ đồ quy trình nghiên cứu

Nguồn: Xây dựng từ tác giả, 2024

Giai đoạn 4: Nghiên cứu định lượng. Đây là giai đoạn trọng tâm của luận án, được thực hiện qua hai bước:

Định lượng sơ bộ ($n = 120$): Nhằm đánh giá sơ bộ độ tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA để loại bỏ các biến quan sát không đạt yêu cầu trước khi khảo sát diện rộng.

Định lượng chính thức ($n = 420$): Dữ liệu thu thập diện rộng được dùng để kiểm định mô hình.

cạnh như (i) Tính giá trị nội dung, biến quan sát có đo lường đúng khái niệm và (ii) Tính rõ ràng về ngôn ngữ, câu từ có dễ hiểu với nhân viên sản xuất chế biến không?.

Bước 2 - Thực hiện tham vấn: Tác giả tiến hành các buổi làm việc trực tiếp với chuyên gia và nhà quản lý, nhân viên để thảo luận về các biến số như TNXHDN, gắn kết với tổ chức, hài lòng công việc, niềm tin tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên.

Bước 3 - Xử lý thông tin và hiệu chỉnh: Các ý kiến đóng góp được ghi chép đầy đủ, mã hóa và tổng hợp. Các biến quan sát trùng lặp hoặc không phù hợp với văn hóa địa phương sẽ bị loại bỏ hoặc điều chỉnh để hình thành thang đo chính thức.

3.2.2 Đối tượng chuyên gia tham vấn

Để đảm bảo tính khách quan đa chiều, nghiên cứu đã huy động sự tham gia của 17 chuyên gia uy tín để đánh giá về mặt nội dung, kết hợp với nhóm nhân viên thực tế để đánh giá về mặt hình thức và ngôn ngữ dễ hiểu. Cơ cấu mẫu định tính như sau:

Nhóm chuyên gia học thuật: Gồm các giảng viên, nhà nghiên cứu có trình độ thạc sỹ trở lên, am hiểu sâu sắc về lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực và TNXHDN. Vai trò của nhóm này là kiểm định tính chuẩn xác về mặt thuật ngữ chuyên ngành.

Nhóm chuyên gia thực tiễn: Gồm các Giám đốc nhân sự, Trưởng phòng hoặc nhà quản lý đang làm việc trực tiếp tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Vai trò của nhóm này là xác nhận mức độ phù hợp của thang đo với bối cảnh quản trị thực tế tại địa phương.

Nhóm kiểm tra ngôn ngữ: Tác giả mời thêm từ 6-8 nhân viên trực tiếp sản xuất có thâm niên trên 1 năm tham gia đọc bảng câu hỏi. Mục đích là để đảm bảo văn phong diễn đạt gần gũi, dễ hiểu, tránh các từ ngữ quá hàn lâm gây khó khăn cho người trả lời.

3.2.3 Kết quả tham vấn chuyên gia

Thông qua quy trình tham vấn nghiêm ngặt, nghiên cứu đã đạt được các kết quả như sau:

Thứ nhất, về mặt cấu trúc. Các chuyên gia đã giúp tinh gọn mô hình, loại bỏ các biến quan sát rườm rà. Đặc biệt, đối với thang đo kết quả làm việc, sau khi tham vấn, 100% chuyên gia 17/17 đã thống nhất lựa chọn 04 biến quan sát, phản ánh đúng kết quả làm việc của nhân viên trong sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ.

Thứ hai, về mặt ngữ nghĩa. Các thuật ngữ về TNXHĐN đã được Việt hóa và điều chỉnh để nhân viên dễ dàng liên hệ với các hoạt động thực tế tại nhà máy sản xuất chế biến như an toàn lao động, cơm trưa, bảo hiểm...v.v...

Giai đoạn nghiên cứu định tính, luận án đã xác lập được bộ thang đo chính thức bao gồm 05 thang đo thành phần với tổng cộng 18 biến quan sát. Bộ thang đo này đảm bảo tính hợp lệ về nội dung và sẵn sàng để đưa vào nghiên cứu định lượng sơ bộ và chính thức.

3.3 Nghiên cứu định tính

3.3.1 Tổng hợp các tài liệu, nghiên cứu liên quan

Trước khi tiến hành tham vấn chuyên gia, luận án đã thực hiện tổng hợp hệ thống tài liệu và các nghiên cứu liên quan để xây dựng bộ thang đo sơ bộ. Quá trình này được thực hiện dựa trên sự kết hợp giữa phương pháp diễn dịch từ lý thuyết và phương pháp quy nạp từ thực tiễn định tính.

Trong bối cảnh các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ, các khái niệm về TNXHĐN và kết quả làm việc mang những sắc thái riêng biệt về tiêu chuẩn an toàn, phúc lợi và đạo đức nghề nghiệp mà các thang đo gốc có thể chưa phản ánh trọn vẹn. Do đó, việc vận dụng nghiên cứu định tính để kiểm định giá trị nội dung và hiệu chỉnh từ ngữ là bước đi bắt buộc để đảm bảo tính thực tiễn của mô hình nghiên cứu. Thiết kế các thang đo trong luận án được tổng hợp từ ba phạm vi lý thuyết chính như sau:

Phạm vi lý thuyết nền: Bao gồm lý thuyết các bên liên quan, lý thuyết trao đổi xã hội (SET), lý thuyết công bằng và lý thuyết kỳ vọng. Đây là lý thuyết biện giải cho sự tồn tại của các biến số.

Phạm vi nhân tố: Tập trung phân tích các nghiên cứu thực nghiệm trong nước và ngoài nước để xác định các thành phần đo lường cụ thể cho từng khái niệm.

Phạm vi mô hình: Tập trung vào các bằng chứng thực nghiệm về mối liên hệ phức tạp giữa TNXHĐN, niềm tin tổ chức, hài lòng công việc, gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên.

Sự tương thích giữa các lý thuyết nền tảng và việc lựa chọn các biến số trong mô hình nghiên cứu được tác giả tổng hợp và chi tiết tại Bảng 3.1 như sau:

Bảng 3.1 Tổng hợp cơ sở lý thuyết cho các biến nghiên cứu

Lý thuyết nền tảng	Giải thích (Vai trò trong mô hình)	Sự tương thích với các biến quan sát
Lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder Theory)	Xác định nhân viên là một trong những bên liên quan trọng yếu nhất mà doanh nghiệp cần phục vụ thông qua các hoạt động TNXHĐN.	Là cơ sở để chọn TNXHĐN làm biến độc lập chính. Khẳng định rằng đo lường kết quả TNXHĐN phải bắt đầu từ cảm nhận của nhân viên (bên liên quan nội bộ).
Lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory - SET)	Khi tổ chức trao đi lợi ích (môi trường tích cực, phúc lợi), nhân viên sẽ cảm thấy có nghĩa vụ phải đáp lại.	Giải thích cơ chế truyền dẫn tác động từ hành động của tổ chức sang hành vi của nhân viên. Đây là nền tảng để đưa vào biến Sự gắn kết với tổ chức (GK) và kết quả làm việc (KQLV) như là sự đáp đền.
Lý thuyết công bằng (Equity Theory)	Giải thích sự so sánh của nhân viên về tỷ lệ giữa đóng góp và thụ hưởng, đặc biệt là sự công bằng trong các chính sách đối nội.	Hỗ trợ giải thích sự hình thành của Sự hài lòng công việc (HLCV) và Niềm tin tổ chức (NTTC). Hai biến này nảy sinh khi nhân viên cảm nhận được sự công bằng trong thực thi TNXHĐN.
Lý thuyết Kỳ vọng (Expectancy Theory)	Giải thích động lực làm việc dựa trên niềm tin rằng nỗ lực sẽ dẫn đến thành quả và phần thưởng xứng đáng.	Là cơ sở lý thuyết trực tiếp cho biến kết quả làm việc (KQLV) - nhân tố đích cuối cùng trong chuỗi tác động.

3.3.2 Xây dựng và phát triển thang đo

Dựa trên kết quả tổng hợp lý thuyết và quy trình thông qua phòng vấn chuyên gia, tác giả xác lập hệ thống thang đo chính thức cho 05 khái niệm nghiên cứu. Các thang đo này tuân thủ nguyên tắc đồng bộ hóa ở cấp độ phân tích cá nhân, nghĩa là tập trung đo lường nhận thức và cảm nhận chủ quan của từng nhân viên thay vì sử dụng các chỉ số báo cáo vĩ mô của tổ chức. Cách tiếp cận này giúp phản ánh chính xác tác động tâm lý của TNXHĐN đối với người thụ hưởng trực tiếp.

3.3.2.1 Thang đo trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (TNXHDN)

Nguồn gốc kế thừa: Thang đo TNXHDN được xây dựng dựa trên sự kế thừa và chọn lọc từ các nghiên cứu của Vallaeys et al. (2022) và Ferreira và Real de Oliveira (2014).

Mặc dù TNXHDN theo lý thuyết nền tảng của Carroll (1979) là một cấu trúc đa chiều, tuy nhiên, kết quả thảo luận chuyên gia cho thấy trong bối cảnh thực tế tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ, nhân viên thường có xu hướng đánh giá TNXHDN như một khái niệm thống nhất doanh nghiệp tốt hay doanh nghiệp không tốt thay vì phân tách từng thành phần. Do đó, 15/17 chuyên gia đã đồng thuận đề xuất sử dụng cấu trúc thang đo đơn hướng gồm 04 biến quan sát đại diện. Cấu trúc thang đo là 04 biến quan sát này được chọn lọc kỹ lưỡng để bao phủ trọn vẹn 4 khía cạnh của tháp TNXHDN, bao gồm như kinh tế (TNXH1), pháp lý (TNXH2), đạo đức (TNXH3) và từ thiện (TNXH4).

Bảng 3.2 Thang đo trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (TNXHDN)

Mã hóa	Biến quan sát	Nguồn tham khảo
TNXH1	Doanh nghiệp luôn nỗ lực tối đa hóa lợi nhuận và đảm bảo hoạt động kinh doanh ổn định.	Vallaeys et al. (2022); Ferreira và Real de Oliveira (2014)
TNXH2	Doanh nghiệp nghiêm túc tuân thủ đầy đủ các quy định pháp luật hiện hành.	Vallaeys et al. (2022); Ferreira và Real de Oliveira (2014)
TNXH3	Doanh nghiệp thực hiện hoạt động kinh doanh một cách có đạo đức, minh bạch và tôn trọng các giá trị xã hội.	Vallaeys et al. (2022); Ferreira và Real de Oliveira (2014)
TNXH4	Doanh nghiệp dành một phần ngân sách đóng góp cho các hoạt động cộng đồng như xóa đói giảm nghèo, bảo vệ môi trường, an toàn giao thông.	Vallaeys et al. (2022); Ferreira và Real de Oliveira (2014)

Nguồn: Tổng hợp của tác giả, 2024

Mặc dù lý thuyết nền tảng mô tả TNXHDN là một cấu trúc đa chiều phức hợp. Tuy nhiên, trong phạm vi nghiên cứu này, tác giả lựa chọn cách tiếp cận đo lường theo cấu trúc đơn hướng. Cơ sở khoa học của quyết định này xuất phát từ hai luận như sau:

Thứ nhất, đảm bảo tính bao phủ lý thuyết. Các biến quan sát trong thang đo được kế thừa và chọn lọc kỹ lưỡng từ nghiên cứu của Vallaeys et al. (2022) và Ferreira và Real de Oliveira (2014), đảm bảo mỗi biến đại diện cho một tầng bậc cốt lõi trong mô hình Tháp trách nhiệm xã hội của Carroll (1991)

TNXH1 phản ánh trách nhiệm kinh tế. Đây là nền tảng cơ bản nhất, đảm bảo sự tồn tại của doanh nghiệp và duy trì việc làm cho nhân viên.

TNXH2 phản ánh trách nhiệm pháp lý. Đảm bảo sự tuân thủ nghiêm túc các quy định của nhà nước.

TNXH3 phản ánh trách nhiệm đạo đức và môi trường. Hướng tới sự minh bạch và tôn trọng các giá trị cộng đồng.

TNXH4 phản ánh trách nhiệm từ thiện. Thể hiện sự đóng góp tự nguyện cho xã hội. Việc tích hợp này giúp thang đo tuy ngắn gọn 04 biến nhưng vẫn đảm bảo tính đại diện đầy đủ cho nội hàm khái niệm.

Thứ hai, đảm bảo tính phù hợp thực tiễn. Kết quả từ giai đoạn nghiên cứu định tính đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm quan trọng cho lựa chọn này. Trong bối cảnh các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ, nhân viên thường có xu hướng nhận thức về TNXHĐN như một khái niệm tổng thể doanh nghiệp tốt hay không tốt thay vì phân tách rạch ròi từng thành phần riêng biệt. Đặc biệt, 15/17 chuyên gia chiếm 88,2% tham gia thảo luận đã đồng thuận rằng, việc sử dụng 04 biến quan sát đại diện nêu trên là đủ sức tích đề đo lường mức độ cảm nhận chung của nhân viên, giúp bảng câu hỏi không bị quá dài dòng, từ đó gia tăng chất lượng trả lời của đối tượng khảo sát là nhà quản lý và nhân viên. Trong nghiên cứu này, biến số TNXHĐN được đo lường như một cấu trúc tổng thể bao gồm cả nhận thức về các hoạt động hướng nội và hướng ngoại. Cách tiếp cận này phù hợp với cấp độ phân tích cá nhân, bởi lẽ nhân viên thường có xu hướng đánh giá tổ chức dựa trên ấn tượng tổng quát hơn là tách biệt từng thành phần chức năng.

3.3.2.2 Thang đo sự gắn kết với tổ chức (GK)

Để phù hợp với mục tiêu nghiên cứu là xem xét phản ứng của nhân viên đối với các hoạt động TNXHĐN, luận án tập trung đo lường cấu trúc gắn kết với tổ chức. Đây là thành phần thể hiện mức độ gắn kết với tổ chức dựa trên sự tự nguyện và cảm xúc, thay vì sự ràng buộc về nghĩa vụ hay chi phí cơ hội.

Thang đo được kế thừa và phát triển dựa trên các nghiên cứu uy tín của Culibrk et al. (2018) và Xuan và Gregory (2011). Trên cơ sở tổng hợp ý kiến từ các chuyên gia trong giai đoạn định tính, tác giả đã tiến hành hiệu chỉnh ngôn ngữ để đảm bảo các biến quan sát phản ánh chính xác tâm lý của nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ.

Bảng 3.3 Thang đo sự gắn kết với tổ chức (GK)

Mã hóa	Biến quan sát	Nguồn tham khảo
GK1	Tôi sẽ sẵn lòng giới thiệu tổ chức này như một nơi làm việc lý tưởng cho người khác.	Culibrk và cộng sự (2018); Xuan & Gregory (2011)
GK2	Tôi tự hào khi nói với mọi người rằng tôi là một phần của tổ chức này.	Culibrk và cộng sự (2018); Xuan & Gregory (2011)
GK3	Những lợi ích mà doanh nghiệp cung cấp là động lực quan trọng để tôi gắn bó lâu dài.	Culibrk và cộng sự (2018); Xuan & Gregory (2011)

Nguồn: Tổng hợp của tác giả, 2024

Hệ thống 03 biến quan sát được lựa chọn để đo lường các khía cạnh cốt lõi của sự gắn kết với tổ chức, cụ thể:

GK1: Tôi sẽ sẵn lòng giới thiệu tổ chức này như một nơi làm việc lý tưởng cho người khác. Biến này đo lường mong muốn chia sẻ và lan tỏa hình ảnh tốt đẹp của tổ chức. Đây là biểu hiện hành vi của sự tin tưởng vào tổ chức.

GK2: Tôi tự hào khi nói với mọi người rằng tôi là một phần của tổ chức này. Biến này phản ánh mức độ hòa nhập giữa bản sắc cá nhân và bản sắc tổ chức. Sự tự hào là chỉ báo tâm lý rõ ràng nhất của tình cảm gắn kết với tổ chức.

GK3: Những lợi ích mà doanh nghiệp cung cấp là động lực quan trọng để tôi gắn kết với tổ chức. Mặc dù biến này đề cập đến yếu tố lợi ích, nhưng trong bối cảnh nghiên cứu này, thay vào đó dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội SET, biến này phản ánh cơ chế đáp đền. Khi nhân viên nhận thức được sự quan tâm của doanh nghiệp thông qua TNXHDN, nhân viên chuyển hóa sự biết ơn đó thành trạng thái tâm lý muốn gắn kết với tổ chức. Việc đưa biến này vào thang đo giúp kiểm chứng xem liệu TNXHDN có thực sự tạo ra sự gắn kết với tổ chức xuất phát từ sự trân trọng những giá trị mà tổ chức mang lại.

3.3.2.3 Thang đo sự hài lòng công việc (HLCV)

Sự hài lòng công việc trong nghiên cứu này được định nghĩa là trạng thái cảm xúc tích cực của nhân viên đối với các khía cạnh cụ thể của công việc và môi trường làm việc. Thang đo được xây dựng dựa trên sự kế thừa và chọn lọc từ các nghiên cứu của Glavas (2016) và Čulibrk et al. (2018). Sau khi tham vấn ý kiến chuyên gia, thang đo chính thức bao gồm 04 biến quan sát. Các biến này không chỉ đo lường sự hài lòng chung chung, mà tập trung vào các yếu tố phát triển bản thân và môi trường tâm lý, những khía cạnh chịu tác động mạnh mẽ nhất từ các chính sách TNXHDN.

Bảng 3.4 Thang đo sự hài lòng công việc (HLCV)

Mã hóa	Biến quan sát	Nguồn tham khảo
HLCV1	Tôi hài lòng với cơ hội được tận dụng hết khả năng và kỹ năng chuyên môn trong công việc.	Glavas (2016); Čulibrk và cộng sự (2018)
HLCV2	Tôi hài lòng với các cơ hội thăng tiến và lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng tại doanh nghiệp.	Glavas (2016); Čulibrk và cộng sự (2018)
HLCV3	Tôi cảm thấy thoải mái và được tôn trọng khi đóng góp ý kiến hoặc đề xuất ý tưởng mới.	Glavas (2016); Čulibrk và cộng sự (2018)
HLCV4	Tôi hài lòng với sự hỗ trợ và các chương trình đào tạo kỹ năng mà doanh nghiệp cung cấp.	Glavas (2016); Čulibrk và cộng sự (2018)

Nguồn: Tổng hợp của tác giả, 2024

Việc lựa chọn 04 biến quan sát này đảm bảo tính toàn diện trong việc đánh giá sự hài lòng công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ, cụ thể:

HLCV1 (Sự tự chủ/năng lực). Phản ánh nhu cầu được khẳng định bản thân và sử dụng kỹ năng. Đây là yếu tố quan trọng đối với các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ

HLCV2 (Cơ hội thăng tiến). Phản ánh sự hài lòng công việc về triển vọng tương lai của nhân viên.

HLCV3 (Môi trường cởi mở). Đo lường sự an toàn tâm lý. Khi doanh nghiệp thực hiện tốt TNXHDN, môi trường làm việc thường dân chủ hơn, giúp nhân viên thoải mái chia sẻ ý kiến.

HLCV4 (Đào tạo và hỗ trợ). Phản ánh sự quan tâm của tổ chức đến sự phát triển nguồn nhân lực, biểu hiện rõ nét của TNXHDN đối với nhân viên.

3.3.2.4 Thang đo niềm tin tổ chức của nhân viên (NTTC)

Niềm tin tổ chức trong nghiên cứu này được xác định là sự tin cậy của nhân viên vào sự chính trực, công bằng và năng lực của doanh nghiệp. Thang đo được kế thừa và điều chỉnh từ nghiên cứu của Culibrk et al. (2018) và tham chiếu thêm thang đo gốc của Nyhan và Marlowe (1997) để đảm bảo tính chuẩn xác. Thang đo bao gồm 04 biến quan sát. Các biến này tập trung đo lường niềm tin vào lời hứa, niềm tin vào sự công bằng và cảm giác an tâm với tổ chức của nhân viên.

Bảng 3.5 Thang đo niềm tin tổ chức (NTTC)

Mã hóa	Biến quan sát	Nguồn tham khảo
NTTC1	Tôi tin tưởng rằng doanh nghiệp luôn đối xử công bằng và minh bạch với mọi nhân viên.	Culibrk et al. (2018); Nyhan và Marlowe (1997)
NTTC2	Tôi tin rằng ban lãnh đạo doanh nghiệp sẽ luôn thực hiện đúng những cam kết đã đưa ra.	Culibrk et al. (2018); Nyhan và Marlowe (1997)
NTTC3	Tôi hoàn toàn tin tưởng vào năng lực điều hành và các quyết định chiến lược của ban lãnh đạo.	Culibrk et al. (2018); Nyhan và Marlowe (1997)
NTTC4	Tôi cảm thấy an tâm và tin tưởng khi công hiến lâu dài cho doanh nghiệp này.	Culibrk et al. (2018); Nyhan và Marlowe (1997)

Nguồn: Tổng hợp của tác giả, 2024

Các biến quan sát được xây dựng để đo lường 3 khía cạnh cốt lõi của niềm tin tổ chức như sau:

NTTC1 (Sự công bằng). Đo lường niềm tin vào sự minh bạch. đối với nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ, việc tin rằng mình được đối xử công bằng là yếu tố then chốt để hình thành niềm tin.

NTTC2 (Sự nhất quán). Đo lường niềm tin vào lời hứa. TNXHDN chỉ tạo ra niềm tin khi doanh nghiệp nói đi đôi với làm.

NTTC3 và NTTC4 (Năng lực và sự an tâm). Đo lường niềm tin vào tương lai. Khi nhân viên tin vào năng lực của tổ chức, nhân viên sẽ cảm thấy an toàn để gắn kết với tổ chức.

3.3.2.5 Thang đo kết quả làm việc của nhân viên (KQLV)

Khác với các biến số về thái độ như sự hài lòng công việc hay gắn kết với tổ chức, kết quả làm việc. Trong nghiên cứu này được đo lường dựa trên phương pháp tự đánh giá của nhân viên về mức độ hoàn thành nhiệm vụ và đóng góp cho tổ chức. Thang đo được kế thừa và chọn lọc từ các nghiên cứu thực nghiệm uy tín của Cúlibrk et al. (2018) và Dinc (2017). Cấu trúc thang đo bao gồm 04 biến quan sát được mã hóa từ KQLV1 đến KQLV4, sử dụng thang đo Likert 5 mức độ. Điểm đặc biệt của thang đo này là khả năng bao quát hai khía cạnh cốt lõi của hiệu suất như sau:

Hiệu suất nhiệm vụ: Đánh giá khả năng hoàn thành khối lượng và mục tiêu công việc được giao thể hiện qua biến KQLV1, KQLV2.

Hiệu suất ngữ cảnh: Đánh giá sự ghi nhận từ cấp trên và tác động tích cực của nhân viên đến thành quả chung của doanh nghiệp thể hiện qua biến KQLV3, KQLV4.

Bảng 3.6 Thang đo kết quả làm việc của nhân viên (KQLV)

Mã hóa	Biến quan sát	Nguồn tham khảo
KQLV1	Tôi hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao.	Cúlibrk và cộng sự (2018); Dinc (2017)
KQLV2	Tôi đạt được các mục tiêu làm việc cá nhân đã đề ra.	Cúlibrk và cộng sự (2018)
KQLV3	Tôi nhận được phản hồi tích cực từ cấp trên về công việc của mình.	Dinc (2017)
KQLV4	Công việc của tôi có ảnh hưởng tích cực đến sự thành công của doanh nghiệp.	Cúlibrk và cộng sự (2018)

Nguồn: Tổng hợp của tác giả, 2024

Nhận thức rõ thách thức của phương pháp tự đánh giá tức là xu hướng nhân viên tự đánh giá bản thân cao hơn thực tế, luận án đã áp dụng đồng bộ các biện pháp kiểm soát về mặt thiết kế. Trong quá trình khảo sát, tác giả cam kết tuyệt đối về tính ẩn danh và nhấn mạnh nguyên tắc không có câu trả lời đúng hay sai. Điều này giúp giải tỏa áp lực tâm lý, khiến nhân viên không cảm thấy cần phải có kết quả để làm vừa lòng cấp trên. Về mặt lý luận thì nghiên cứu Pradhan và Jena (2017), nghiên cứu hành vi, tự đánh giá là phương pháp phù hợp nhất để đo lường hiệu suất ngữ cảnh về khía cạnh phản ánh sự nỗ lực và tâm huyết cá nhân mà các chỉ số KPI cứng nhắc thường bỏ sót. Đối với về mặt thống kê thì kết quả phân tích tại Chương IV là bằng chứng thực nghiệm quan trọng nhất. Cụ thể: Hệ số tin cậy Cronbach's Alpha đạt 0,734 và các hệ

số tương quan biến tổng đều $> 0,55$, khẳng định độ tin cậy tốt. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho thấy 04 biến này hội tụ chặt chẽ về một nhân tố duy nhất với phương sai trích đạt 57,236% và hệ số tải nhân tố dao động từ 0,433 đến 0,862. Quan trọng hơn, nhân tố này tách biệt hoàn toàn với các nhân tố thái độ như hài lòng công việc, gắn kết với tổ chức. Nếu tồn tại sự thiên lệch lớn, các biến này thường sẽ có xu hướng gộp chung vào một nhân tố. Việc các nhân tố tách biệt rõ ràng chứng tỏ hiện tượng thiên lệch phương pháp chung đã được kiểm soát ở mức chấp nhận được.

Sau quá trình hiệu chỉnh thông qua nghiên cứu định tính phỏng vấn chuyên gia, hệ thống thang đo chính thức được sử dụng cho nghiên cứu định lượng bao gồm 05 thang đo với tổng cộng 18 biến quan sát. Cấu trúc chi tiết của các biến quan sát được trình bày thống nhất tại Bảng 3.6 dưới đây.

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

STT	Thang đo chính thức	Mã hóa
I	Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (TNXHDN)	
1	Doanh nghiệp luôn nỗ lực mở rộng quy mô và gia tăng thị phần để đảm bảo sự phát triển ổn định.	TNXH1
2	Doanh nghiệp không để bất kỳ cá nhân hoặc tổ chức nào lợi dụng danh nghĩa để tiến hành các hoạt động trái 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.	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
II	Sự gắn kết với tổ chức (GK)	GK
1	Tôi sẽ giới thiệu tổ chức này với bạn bè tôi như là một nơi 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	Những lợi ích mà doanh nghiệp cung cấp đã tạo ra sự gắn kết lâu dài của tôi với doanh nghiệp.	GK3
III	Sự hài lòng trong công việc (HLCV)	HLCV
1	Tôi có cơ hội để làm những điều tận dụng được hết khả năng và sở trường của mình.	HLCV1
2	Tôi hài lòng với các cơ hội thăng tiến trong công việc tại doanh nghiệp.	HLCV2
3	Tôi cảm thấy thoải mái khi đóng góp ý kiến và ý tưởng cho cấp trên.	HLCV3
4	Tôi hài lòng với sự hỗ trợ và các chương trình đào tạo mà tôi nhận được từ doanh nghiệp.	HLCV4
IV	Niềm tin tổ chức của nhân viên (NTTC)	NTTC

1	Tôi tin rằng việc thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến niềm tin của tôi đối với tổ chức.	NTTC1
2	Tôi nhận thấy doanh nghiệp thực hiện trách nhiệm xã hội là để xây dựng niềm tin cho nhân viên.	NTTC2
3	Tôi tin rằng doanh nghiệp sẽ tiếp tục thực hiện các chính sách nhằm gia tăng hơn nữa niềm tin của nhân viên.	NTTC3
V	Kết quả làm việc của nhân viên (KQLV)	KQLV
1	Tôi luôn 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 chung của doanh nghiệp.	KQLV4

Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ kết quả nghiên cứu định tính, 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 thực hiện sau khi đã hoàn tất việc hiệu chỉnh thang đo từ giai đoạn định tính. Mục tiêu của bước này là đánh giá sớm độ tin cậy của thang đo và phát hiện các sai sót trong bảng câu hỏi trước khi triển khai trên diện rộng. Kích thước mẫu sơ bộ theo nghiên cứu của Hair et al. (2014), để kiểm định sơ bộ cấu trúc thang đo, kích thước mẫu không cần quá lớn nhưng phải đảm bảo tính đại diện tối thiểu. Dựa trên sơ đồ quy trình nghiên cứu hình 3.1, tác giả đã tiến hành khảo sát thử nghiệm với $n = 120$ nhân viên. Phương thức thực hiện với bảng câu hỏi được phát trực tiếp cho các nhân viên các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Dữ liệu thu về được nhập liệu và chạy phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha và EFA sơ bộ. Các biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng thấp $< 0,3$ hoặc hệ số tải nhân tố kém sẽ bị loại bỏ để tinh gọn thang đo lần cuối.

3.4.2 Nghiên cứu định lượng chính thức

Nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện ngay sau khi hoàn thiện bảng câu hỏi từ kết quả sơ bộ. Mục tiêu là thu thập dữ liệu quy mô lớn để kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu như xác định kích thước mẫu, đối với phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), kích thước mẫu đóng vai trò quyết định đến độ chính xác của các ước lượng. Dựa trên quy tắc của Hair et al. (2014), kích thước mẫu tối thiểu cần gấp 5 lần tổng số biến quan sát $n > 5$. Trong mô hình nghiên cứu này có 18 biến quan sát chính thức. Do đó, kích thước mẫu tối thiểu cần thiết là

$n=5 \times 18=90$ quan sát. Tuy nhiên, để đảm bảo độ tin cậy cao và giảm thiểu sai số, tác giả quyết định chọn kích thước mẫu lớn hơn nhiều so với yêu cầu tối thiểu. Tổng cộng đã có 380 phiếu hợp lệ được thu thập và đưa vào phân tích. Kích thước mẫu này $n=380$ hoàn toàn thỏa mãn các tiêu chuẩn thống kê.

Đối tượng và phạm vi khảo sát là nhà quản lý và nhân viên có thâm niên trên 1 năm tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Phương pháp chọn mẫu là nghiên cứu sử dụng phương pháp lấy mẫu phi xác suất và kỹ thuật lấy mẫu thuận tiện. Đây là phương pháp phù hợp trong điều kiện hạn chế về khả năng tiếp cận danh sách nhân sự đầy đủ của các doanh nghiệp. Để hạn chế nhược điểm của phương pháp này, tác giả đã nỗ lực phân bổ mẫu đa dạng theo các nhóm ngành nghề khác nhau để tăng tính đại diện cho tổng thể.

3.4.3 Kết quả nghiên cứu định lượng sơ bộ

3.4.3.1 Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo bằng kiểm định Cronbach's Alpha

Mục tiêu của bước này là kiểm tra mức độ chặt chẽ và tính nhất quán nội tại giữa các biến quan sát trong cùng một thang đo. Theo tiêu chuẩn của Nunnally và Bernstein (1994), thang đo được chấp nhận khi hệ số Cronbach's Alpha $> 0,6$ và hệ số tương quan biến tổng $> 0,3$. Kết quả phân tích chi tiết tại Bảng 3.7 cho thấy. Hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo đều đạt mức rất tốt, dao động từ 0,804 thang đo TNXH đến 0,872 thang đo KQLV. Hệ số tương quan biến tổng của tất cả 18 biến quan sát đều lớn hơn 0,3 giá trị thấp nhất là 0,514 của biến HLCV1. Không có trường hợp nào mà việc loại bỏ biến quan sát làm tăng đáng kể hệ số Cronbach's Alpha của thang đo tổng. Như vậy, toàn bộ các thang đo đều đảm bảo độ tin cậy và đủ điều kiện để đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA ở bước tiếp theo.

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

Item (Thang đo)	Scale Mean if Item Deleted (Trung bình thang đo nếu loại biến)	Scale Variance if Item Deleted (Phương sai thang đo nếu loại biến)	Corrected Item-Total Correlation (Tương quan biến tổng)	Cronbach Alpha if Item Deleted (Cronbach Alpha nếu loại biến)
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

Item (Thang đo)	Scale Mean if Item Deleted (Trung bình thang đo nếu loại biến)	Scale Variance if Item Deleted (Phương sai thang đo nếu loại biến)	Corrected Item-Total Correlation (Tương quan biến tổng)	Cronbach Alpha if Item Deleted (Cronbach Alpha nếu loại biến)
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

3.4.3.2 Phương pháp phân tích CB-SEM

Để đảm bảo quy trình kiểm định thang đo đạt chuẩn mực quốc tế, ngoài việc đánh giá độ tin cậy sơ bộ bằng hệ số Cronbach's Alpha, luận án bổ sung các chỉ số chuyên sâu thông qua Phân tích nhân tố khẳng định CFA để đánh giá độ tin cậy tổng hợp và giá trị hội tụ và phân biệt của thang đo. Trong nghiên cứu này, tác giả quyết định lựa chọn phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên hiệp phương sai (Covariance-Based SEM - CB-SEM) và sử dụng phần mềm AMOS, thay vì phương pháp PLS-SEM. Quyết định này được dựa trên ba căn cứ khoa học vững chắc như sau:

Thứ nhất, phù hợp với mục tiêu kiểm định lý thuyết. Luận án được xây dựng trên nền tảng các lý thuyết đã hoàn thiện và vững chắc như lý thuyết y Rao đổi xã hội (SET) và lý thuyết các bên liên quan. Mục tiêu trọng tâm của nghiên cứu là khẳng định

lại mối quan hệ nhân quả giữa các biến số trong bối cảnh cụ thể tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ, chứ không phải là khám phá hay xây dựng lý thuyết mới. Theo Hair et al. (2017), CB-SEM là lựa chọn tối ưu nhất cho mục tiêu kiểm định lý thuyết.

Thứ hai, ưu thế trong đánh giá sự phù hợp mô hình nghiên cứu. So với PLS-SEM, phương pháp CB-SEM có ưu thế vượt trội trong việc cung cấp các chỉ số đánh giá độ phù hợp tổng thể của mô hình như Chi-square/df, CFI, TLI, và RMSEA. Việc sử dụng CB-SEM cho phép tác giả kiểm chứng mức độ tương thích giữa mô hình lý thuyết đề xuất với dữ liệu thực tế một cách chặt chẽ hơn.

Thứ ba, khả năng xử lý các mối quan hệ phức tạp. Mô hình nghiên cứu bao gồm một chuỗi tác động liên hoàn từ TNXHĐN qua các biến trung gian như niềm tin tổ chức, hài lòng công việc, gắn kết với tổ chức đến kết quả làm việc của nhân viên. CB-SEM cho phép ước lượng đồng thời toàn bộ các mối quan hệ này, đồng thời xử lý tốt các sai số đo lường, giúp kết quả ước lượng không bị chệch và đáng tin cậy hơn.

Thứ tư, sự phù hợp về kích thước mẫu. Với số lượng mẫu khảo sát chính thức là $n = 380$, quy mô mẫu này hoàn toàn đáp ứng tốt điều kiện của phương pháp ước lượng hợp lý cực đại trong CB-SEM thường yêu cầu $n > 200$. Do đó, việc sử dụng AMOS sẽ mang lại kết quả có tính ổn định cao và khả năng suy rộng tốt cho tổng thể.

Kiểm định độ tin cậy (Reliability)

Chỉ số		Mục tiêu	Tiêu chuẩn chấp nhận
Hệ số tải nhân tố	Factor Loadings	Mức độ liên kết giữa biến quan sát với cấu trúc tiềm ẩn	$\geq 0,5$ (Thường xét $\geq 0,7$ là lý tưởng)
Độ tin cậy tổng hợp	Composite Reliability (CR)	Đánh giá độ tin cậy nội tại của cấu trúc (nhân tố) một cách chặt chẽ hơn Cronbach Alpha	$\geq 0,7$

Kiểm định Giá trị (Validity)

Giá trị hội tụ. Đảm bảo các biến quan sát trong cùng một thang đo hội tụ để đo lường cùng một khái niệm.

Chỉ số		Mục tiêu	Tiêu chuẩn chấp nhận
Phương sai Trích trung bình	Average Variance Extracted (AVE)	Đánh giá lượng phương sai trung bình mà cấu trúc giải thích được từ các biến quan sát.	$\geq 0,5$

Giá trị Phân biệt. Đảm bảo mỗi thang đo là duy nhất và khác biệt so với các thang đo khác trong mô hình.

Phương pháp	Tiêu chí	Tiêu chuẩn chấp nhận
Tiêu chí Fornell-Larcker	So sánh AVE và Tương quan	Căn bậc hai của AVE của một cấu trúc phải lớn hơn hệ số tương quan của nó với tất cả các cấu trúc khác.
Phân tích Heterotrait-Monotrait (HTMT)	So sánh Tỷ lệ HTMT	Chỉ số HTMT phải $\leq 0,85$ (hoặc $\leq 0,90$)

Các chỉ số độ phù hợp mô hình (Model Fit Indices)

Trong CFA, trước khi kết luận về độ tin cậy và giá trị, cần phải đánh giá mức độ phù hợp của mô hình đo lường tổng thể:

Chỉ số		Tiêu chuẩn chấp nhận (Tốt)
Tỷ lệ chi bình phương/Bậc tự do	χ^2/df	≤ 3 (hoặc ≤ 5 là chấp nhận được)
Chỉ số phù hợp so sánh	CFI (Comparative Fit Index)	$\geq 0,90$ (hoặc $\geq 0,95$ là rất tốt)
Chỉ số phù hợp Tucker-Lewis	TLI (Tucker-Lewis Index)	$\geq 0,90$ (hoặc $\geq 0,95$ là rất tốt)
Sai số căn bậc hai xấp xỉ	RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	$\leq 0,08$ (hoặc $\leq 0,06$ là rất tốt)
Căn bậc hai trung bình của phần dư	SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)	$\leq 0,08$

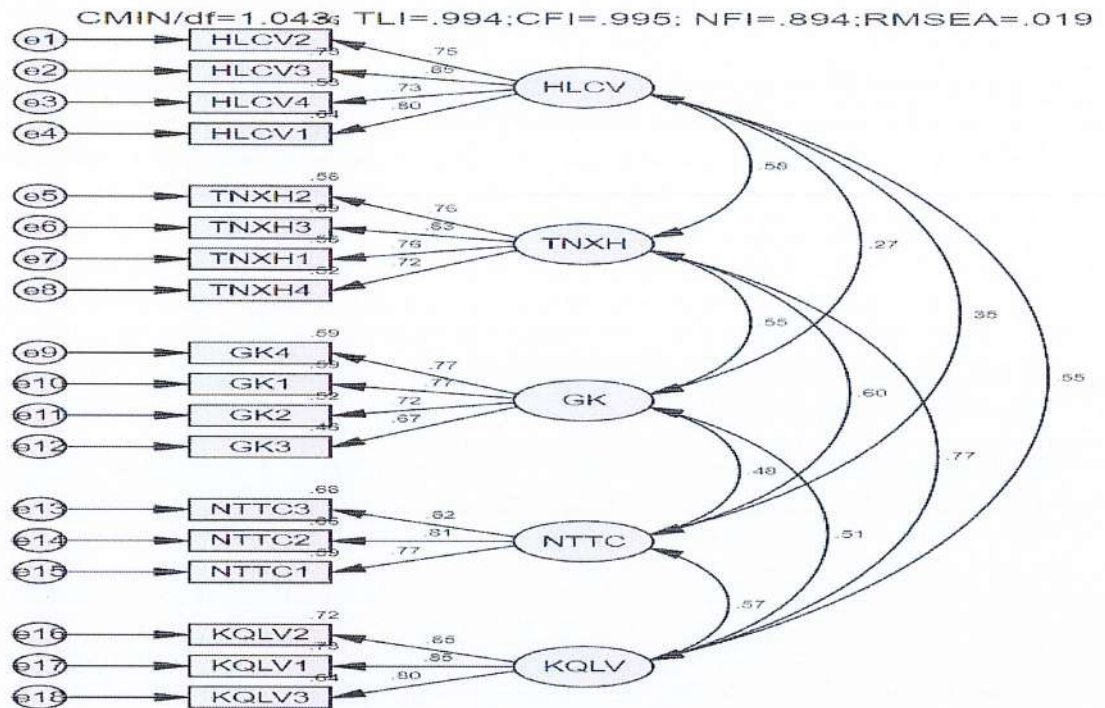
Bảng 3.9 Ma trận mô hình đo lường

Pattern Matrix					
	Component				
	1	2	3	4	5
HLCV2	0,863				
HLCV3	0,840				
HLCV4	0,839				
HLCV1	0,806				
TNXH2		0,855			
TNXH3		0,832			
TNXH1		0,797			
TNXH4		0,763			
GK4			0,846		
GK1			0,807		
GK2			0,775		
GK3			0,768		
NTTC3				0,901	
NTTC2				0,837	
NTTC1				0,808	
KQLV2					0,909
KQLV1					0,895
KQLV3					0,873
Kaiser-Meyer-Olkin Measure (Thước đo KMO)				0,860	0,734
Kiểm định Bartlett (Mức ý nghĩa)				0,000	0,000
Eigenvalues (Giá trị Eigenvalues)				1,111	2,390
% of Variance (Phương sai trích, %)				70,843	79,664

Nguồn: Trích xuất từ SPSS

Theo Hair và cộng sự (2006), $0,5 < KMO < 1$, kiểm định Bartlett có mức ý nghĩa nhỏ hơn 0,05; hệ số tải nhân tố của các biến quan sát $> 0,5$; phương sai trích $> 50\%$ và Eigenvalue > 1 . Kết quả được trình bày trong bảng 3.8 cho thấy. KQLV được trích thành 4 nhân tố tương ứng như mô hình lý thuyết biến quan sát tương ứng với các biến đo lường của mô hình lý thuyết với tổng phương sai trích là 70,843% tại Eigenvalue là 1,111; EFA của KQLV được trích thành 03 biến quan sát với phương sai trích là 79,664% tại Eigenvalue là 2,390. Kết quả EFA được sử dụng bằng phương pháp xoay Promax.

3.4.3.3 Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)



Hình 3.2 Kết quả phân tích CFA

Nguồn: Trích xuất từ AMOS

Sau khi đánh giá độ tin cậy bằng Cronbach's Alpha và EFA, nghiên cứu tiếp tục thực hiện phân tích CFA sơ bộ để kiểm định tính đơn hướng và độ phù hợp của mô hình đo lường. Kết quả tại Bảng 3.9 cho thấy mô hình có độ tương thích cao so với dữ liệu thực tế.

Bảng 3.10 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 (Bagozzi & Yi, 1988)	1,043	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).	0,994	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).	0,995	Tốt
4	NFI (Normal Fit Index)	NFI càng gần 1 thì càng phù hợp. NFI gần 0,90 được chấp nhận; $NFI > 0,95$ Tốt. Tuy nhiên, NFI nhạy cảm với cỡ mẫu, mức tiệm cận 0,90 là chấp nhận được (Bentler & Bonett, 1980).	0,894	Tốt

TT	Thước đo	Chỉ số giá trị tiêu chuẩn	Giá trị mô hình	Kết quả
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)	0,019	Tốt

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu sơ bộ từ AMOS, 2024

3.4.3.4 Kết luận về nghiên cứu định lượng sơ bộ

Tổng hợp kết quả kiểm định độ tin cậy thông qua hệ số Cronbach's Alpha và các chỉ số độ phù hợp trong phân tích nhân tố khẳng định CFA sơ bộ cho thấy hệ thống thang đo lường các khái niệm trong mô hình nghiên cứu đều đảm bảo tính khoa học, độ tin cậy và giá trị. Cụ thể, cấu trúc mô hình đo lường chính thức gồm 05 thang đo với 18 biến quan sát đã thể hiện tính đơn hướng, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt rõ ràng. Không có biến quan sát nào bị loại bỏ trong giai đoạn này. Đây là cơ sở thực tiễn vững chắc để tác giả quyết định giữ nguyên bộ công cụ thang đo này và tiến hành triển khai nghiên cứu định lượng chính thức trên diện rộng ở giai đoạn tiếp theo.

3.4.4 Phương pháp kiểm định thống kê

Bên cạnh việc kiểm định các mối quan hệ nhân quả trong mô hình cấu trúc SEM, luận án còn mở rộng phân tích nhằm so sánh sự khác biệt về kết quả làm việc biến định lượng giữa hai nhóm đối tượng khảo sát là nhà quản lý và nhân viên biến định tính. Để thực hiện mục tiêu này, tác giả lựa chọn phương pháp kiểm định T đối với hai mẫu độc lập. Căn cứ theo quan điểm của Kendall và Stuart (1979), đây là phương pháp thống kê tối ưu để so sánh giá trị trung bình của một biến định lượng giữa hai nhóm đối tượng độc lập. Quy trình kiểm định sẽ dựa trên hai bước như (1) Kiểm định Levene để đánh giá phương sai của hai nhóm, (2) Dựa vào kết quả Levene để lựa chọn giá trị kiểm định t (t-value) và mức ý nghĩa (Sig.) phù hợp nhằm kết luận có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê.

3.5 Nghiên cứu định lượng chính thức

3.5.1 Về đối tượng khảo sát và mẫu nghiên cứu

3.5.1.1 Đối tượng khảo sát

Đối tượng khảo sát trọng tâm của luận án được xác định là các nhà quản lý và nhân viên đang làm việc trực tiếp tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn

thành phố Cần Thơ. Để đảm bảo chất lượng và độ tin cậy của thông tin thu thập, đối tượng tham gia khảo sát đáp viên phải thỏa mãn tiêu chí sàng lọc là có thâm niên công tác từ 01 năm trở lên tại doanh nghiệp. Tiêu chí này đảm bảo đáp viên có đủ trải nghiệm thực tế và sự thấu hiểu sâu sắc về các chính sách trách nhiệm xã hội cũng như văn hóa của tổ chức.

3.5.1.2 Mẫu khảo sát

Phương pháp phân tích dữ liệu chính thức của luận án là mô hình cấu trúc tuyến tính SEM. Để đảm bảo độ tin cậy cho các ước lượng trong SEM, kích thước mẫu cần tuân thủ các nguyên tắc thống kê. Căn cứ theo khuyến nghị của Jichuan và Xiaoqian (2012), kích thước mẫu tối thiểu cần đảm bảo tỷ lệ 10 quan sát trên 1 biến quan sát. Mô hình nghiên cứu chính thức bao gồm 18 biến quan sát. Áp dụng công thức, kích thước mẫu tối thiểu cần thiết là $n=10 \times 18=180$ quan sát. Tuy nhiên, để gia tăng tính đại diện và dự phòng cho các phiếu trả lời không đạt yêu cầu, tác giả quyết định thiết lập kích thước mẫu khảo sát ban đầu lớn hơn nhiều so với mức tối thiểu. Cụ thể, số lượng phiếu phát ra dự kiến là 420 quan sát.

3.5.1.3 Phương pháp chọn mẫu

Do đặc thù các doanh nghiệp sản xuất chế biến thường có quy định nghiêm ngặt về bảo mật thông tin nhân sự, việc tiếp cận danh sách nhân viên đầy đủ để chọn mẫu xác suất là không khả thi. Do đó, luận án sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất, cụ thể là kỹ thuật lấy mẫu thuận tiện kết hợp với phân tầng địa lý. Để đảm bảo tính đại diện cho tổng thể các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ, quy trình thu thập dữ liệu được thực hiện tập trung tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ và phân bố điểm khảo sát trải rộng trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Cách tiếp cận này giúp dữ liệu thu thập phản ánh được bức tranh chung của toàn ngành, hạn chế tính cục bộ.

Kết quả thu thập và làm sạch dữ liệu. Tổng số phiếu khảo sát phát ra ban đầu là 420 phiếu. Sau khi kết thúc quá trình thu thập, tác giả tiến hành làm sạch dữ liệu, kiểm tra tính đầy đủ và logic của câu trả lời. Quá trình sàng lọc đã loại bỏ 40 phiếu không hợp lệ do điền thiếu thông tin quan trọng hoặc chọn cùng một mức điểm cho tất cả câu hỏi. Tổng số phiếu hợp lệ còn lại được đưa vào phân tích thống kê chính thức là 380 mẫu ($n = 380$). Kích thước mẫu này hoàn toàn thỏa mãn yêu cầu của kiểm định SEM

và đảm bảo độ tin cậy cao cho các kết luận nghiên cứu.

3.5.2 Phương pháp phân tích dữ liệu

Luận án sử dụng kết hợp hai phần mềm thống kê là SPSS cho thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy, so sánh nhóm và AMOS cho phân tích nhân tố khẳng định và kiểm định mô hình cấu trúc.

3.5.2.1 Lựa chọn phương pháp CB-SEM (AMOS)

Thay vì sử dụng phương pháp PLS-SEM đang phổ biến cho các nghiên cứu khám phá, luận án quyết định lựa chọn phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên hiệp phương sai (CB-SEM). Quyết định này được dựa trên bốn luận cứ khoa học như sau:

Thứ nhất, ưu tiên mục tiêu kiểm định lý thuyết (Theory Confirmation). Mục tiêu của luận án là xác nhận sự phù hợp của các lý thuyết nền tảng như lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết các bên liên quan trong bối cảnh cụ thể của doanh nghiệp Việt Nam, thay vì mục đích dự báo hay phát triển lý thuyết mới vốn là thế mạnh của PLS-SEM. Theo Hair et al. (2010), CB-SEM là cho các nghiên cứu mang tính xác nhận, tập trung vào việc giảm thiểu sự sai biệt giữa ma trận hiệp phương sai lý thuyết và thực tế.

Thứ hai, về độ phù hợp mô hình (Global Model Fit). CB-SEM cung cấp hệ thống các chỉ số đánh giá độ phù hợp tổng thể của mô hình một cách toàn diện (Chi-square/df, CFI, TLI, RMSEA...). Việc mô hình nghiên cứu vượt qua được các ngưỡng chỉ số khắt khe này là bằng chứng định lượng mạnh mẽ khẳng định cấu trúc lý thuyết đề xuất tương thích tốt với dữ liệu thực tiễn Hu & Bentler, (1999).

Thứ ba, sự phù hợp về kích thước mẫu và phân phối dữ liệu. Với kích thước mẫu chính thức $n = 380$, dữ liệu đáp ứng tốt yêu cầu về cỡ mẫu lớn của ước lượng hợp lý cực đại trong CB-SEM thường yêu cầu $n > 200$. Đồng thời, dữ liệu đã được kiểm tra tính chuẩn thông qua hệ số Skewness và Kurtosis, đảm bảo phân phối xấp xỉ chuẩn để ước lượng tham số chính xác nhất.

Thứ tư, độ chính xác trong kiểm định biến trung gian. Để khắc phục hạn chế của kiểm định Sobel truyền thống, luận án áp dụng kỹ thuật Bootstrapping với 2.000 mẫu lặp trong AMOS. Theo Preacher và Hayes (2008), kỹ thuật này cho phép ước lượng chính xác khoảng tin cậy của các tác động gián tiếp mà không cần giả định phân

phối chuẩn của tích các hệ số hồi quy, giúp kiểm định vai trò trung gian của niềm tin tổ chức, hài lòng công việc và gắn kết với tổ chức.

3.5.2.2 Kiểm soát tác động của các biến nhân khẩu học

Để đảm bảo mối quan hệ tác động giữa TNXHDN và kết quả làm việc được ước lượng chính xác, nghiên cứu tiến hành xem xét và kiểm soát tác động của các biến đặc điểm cá nhân bao gồm như giới tính, độ tuổi, trình độ chuyên môn và vị trí công việc. Các yếu tố này có thể tạo ra sự khác biệt về nhận thức và kết quả làm việc. Do đó, quy trình xử lý được thực hiện như sử dụng kiểm định T-test cho biến 2 nhóm như giới tính, vị trí việc làm và ANOVA cho biến nhiều nhóm như độ tuổi, trình độ để so sánh giá trị trung bình của biến phụ thuộc. Nếu kết quả cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê, các biến này sẽ được loại trừ và không đưa vào mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để đảm bảo tính tối giản của mô hình.

3.5.2.3 Kiểm định tin cậy thang đo

Hệ số Cronbach's Alpha được sử dụng để loại bỏ các biến không phù hợp trước khi tiến hành phân tích nhân tố. Thang đo được đánh giá là đạt yêu cầu khi thỏa mãn đồng thời hai điều kiện theo Nunnally và Bernstein (1994) như hệ số Cronbach's Alpha tổng thể $\geq 0,6$ Ho Dinh Phi, (2022). Thang đo có độ tin cậy tốt khi Alpha $\geq 0,7$, từ 0,8 đến gần 1 là rất tốt. Hệ số tương quan biến tổng $\geq 0,3$. Các biến quan sát không đạt tiêu chuẩn này sẽ bị loại khỏi thang đo vì không đóng góp vào việc đo lường khái niệm chung.

3.5.2.4 Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Phân tích EFA được sử dụng để rút gọn tập biến quan sát và xác định cấu trúc các nhân tố. Sự phù hợp của mô hình EFA được đánh giá qua các chỉ số như hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) dùng để đánh giá sự thích hợp của dữ liệu phân tích nhân tố. Điều kiện chấp nhận là $0,5 < KMO < 1$ Kaiser, (1974). KMO càng lớn chứng tỏ dữ liệu càng phù hợp để phân tích nhân tố. Kiểm định Bartlett dùng để kiểm tra giả thuyết H_0 các biến không có tương quan với nhau. Kết quả cần có mức ý nghĩa Sig. $< 0,05$ để bác bỏ H_0 , chứng tỏ các biến quan sát có tương quan tuyến tính với nhân tố đại diện Hair et al., (2010). Phương sai trích phải đạt giá trị $\geq 50\%$. Điều này có nghĩa là các nhân tố được trích phải giải thích được ít nhất 50% sự biến thiên của dữ liệu quan sát

Anderson & Gerbing, (1988). Hệ số Eigenvalue phải đạt giá trị >1 , đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố. Hệ số tải nhân tố với kích thước mẫu nghiên cứu $n = 380$, luận án áp dụng tiêu chuẩn hệ số tải nhân tố $\geq 0,5$ để đảm bảo mức ý nghĩa thực tiễn tốt Hair et al., (2010).

3.5.2.5 Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) đóng vai trò then chốt trong việc kiểm định chất lượng thang đo và sự phù hợp của mô hình đo lường với dữ liệu thực tế. Quy trình đánh giá được thực hiện dựa trên các nhóm tiêu chuẩn như đánh giá độ phù hợp của mô hình (Model Fit). Theo Gefen và cộng sự (2011) và Hu & Bentler (1999), một mô hình đo lường được xem là phù hợp với dữ liệu thực tế khi đảm bảo các chỉ số như sau (i) Chi-square/df (CMIN/df) giá trị < 3 là tốt; < 5 là chấp nhận được; (ii) TLI giá trị $> 0,90$; (iii) CFI giá trị $> 0,90$; (iv) RMSEA giá trị $< 0,08$ là phù hợp; $< 0,05$ là rất tốt.

Đánh giá giá trị hội tụ và phân biệt (Validity). Bên cạnh độ phù hợp mô hình, CFA còn được dùng để kiểm định giá trị của thang đo thông qua các chỉ số như giá trị hội tụ của thang đo đạt giá trị hội tụ khi trọng số tải nhân tố chuẩn hóa (Standardized Factor Loading) $\geq 0,5$; Độ tin cậy tổng hợp $\geq 0,7$ và Phương sai trích trung bình (AVE) $\geq 0,5$ Hair et al., (2010). Giá trị phân biệt của căn bậc hai của chỉ số AVE của mỗi khái niệm phải lớn hơn hệ số tương quan giữa khái niệm đó với các khái niệm khác trong mô hình Fornell & Larcker, (1981).

Bảng 3.11 Kết quả giá trị các thước đo

TT	Thước đo	Giá trị tiêu chuẩn
1	Chi bình phương điều chỉnh theo bậc tự do (Cmin/df)	$X^2/d.f. \leq 5$ (Bentler & Bonett, 1980. Bagozzi & Jy, 1988)
2	Chỉ số 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).
3	Chỉ số thích hợp so sánh CFI (Comparative Fit Index)	CFI $> 0,90$; $0 < CFI < 1$, càng gần 1 thì càng phù hợp (Hu & Bentler, 1995).
4	Chỉ số NFI (Normal Fit Index, NFI)	NFI càng gần 1 thì càng phù hợp; NFI, gần 0,90 được chấp nhận; NFI $> 0,95$ là phù hợp. (Chin & Todd, 1995; Hu & Bentler, 1995)

TT	Thước đo	Giá trị tiêu chuẩn
5	Chỉ số RMSEA (Root Mean Square Error Approximation).	RMSEA < 0,05, mô hình phù hợp; RMSEA < 0,08 được chấp nhận; nó càng nhỏ thì càng tốt (Browne & Cudeck, 1993).

Nguồn: Ho Dinh Phi (2022)

Khi các thước đo giá trị thực tế của mô hình đáp ứng giá trị tiêu chuẩn, mô hình đo lường phù hợp với dữ liệu thực tế.

3.5.2.6 Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) và Kiểm định Bootstrap

3.5.2.6.1 Phân tích mô hình cấu trúc (SEM)

Sau khi mô hình đo lường được khẳng định thông qua CFA, bước tiếp theo là kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để xác nhận các giả thuyết nghiên cứu. Mô hình cấu trúc được đánh giá là phù hợp khi các chỉ số độ thích hợp như Chi-square/df, CFI, TLI, RMSEA thỏa mãn các ngưỡng tiêu chuẩn tương tự như trong phân tích CFA. Để kết luận về các giả thuyết, nghiên cứu dựa vào giá trị P-value của các trọng số hồi quy. Mỗi quan hệ tác động được chấp nhận có ý nghĩa thống kê khi giá trị P-value < 0,05 tương ứng với độ tin cậy 95%.

3.5.2.6.2 Kiểm định độ vững chắc bằng Bootstrap

Kỹ thuật phân tích SEM thường nhạy cảm với kích thước mẫu. Theo Anderson và Gerbing (1988), để khắc phục các hạn chế về phân phối chuẩn của dữ liệu và đảm bảo độ tin cậy của các ước lượng, phương pháp Bootstrap (Schumacker & Lomax, 2004) được xem là giải pháp tối ưu. Bootstrap là kỹ thuật lấy mẫu lặp lại có thay thế. Trong nghiên cứu này, tác giả thực hiện Bootstrap trên phần mềm AMOS với số lượng mẫu lặp là $n = 2.000$ mẫu lớn hơn mức tiêu chuẩn 1.000 để gia tăng độ chính xác. Kết quả ước lượng từ 2.000 mẫu này sẽ được tính toán để tạo ra giá trị trung bình. Ta so sánh độ chênh lệch Bias giữa giá trị trung bình ước lượng từ Bootstrap và giá trị ước lượng của mẫu gốc. Nếu mức độ chênh lệch này nhỏ và giá trị tới hạn của độ chênh lệch không quá lớn thường $CR < 1,96$, điều này khẳng định các ước lượng trong mô hình là tin cậy và vững chắc, không bị chệch do hiện tượng ngẫu nhiên của mẫu.

TÓM TẮT CHƯƠNG III

Chương III trình bày chi tiết thiết kế nghiên cứu của luận án, được thực hiện theo quy trình nghiên cứu hỗn hợp. Nghiên cứu định tính được triển khai trước tiên thông qua kỹ thuật thảo luận và phỏng vấn sâu với 17 chuyên gia. Kết quả của giai đoạn này đã giúp hiệu chỉnh và xác lập hệ thống thang đo chính thức bao gồm 05 khái niệm với 18 biến quan sát, đảm bảo tính phù hợp với đặc thù của ngành sản xuất chế biến. Tiếp nối quy trình, nghiên cứu định lượng sơ bộ với 120 quan sát đã khẳng định độ tin cậy và giá trị của mô hình đo lường. Trên cơ sở đó, nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Kết quả đã thu thập được 380 quan sát hợp lệ sau khi sàng lọc từ 420 phiếu phát ra. Bộ dữ liệu này sẽ là cơ sở thực tiễn để tác giả tiến hành các kiểm định thống kê và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) trong Chương IV tiếp theo.

CHƯƠNG IV: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

Nội dung được trình bày trong Chương IV bao gồm các phần như sau (1) Tổng quan về bối cảnh ngành sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ; (2) Đánh giá thực trạng thực hiện TNXHĐN đối với nhân viên và (3) Phân tích ảnh hưởng 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.

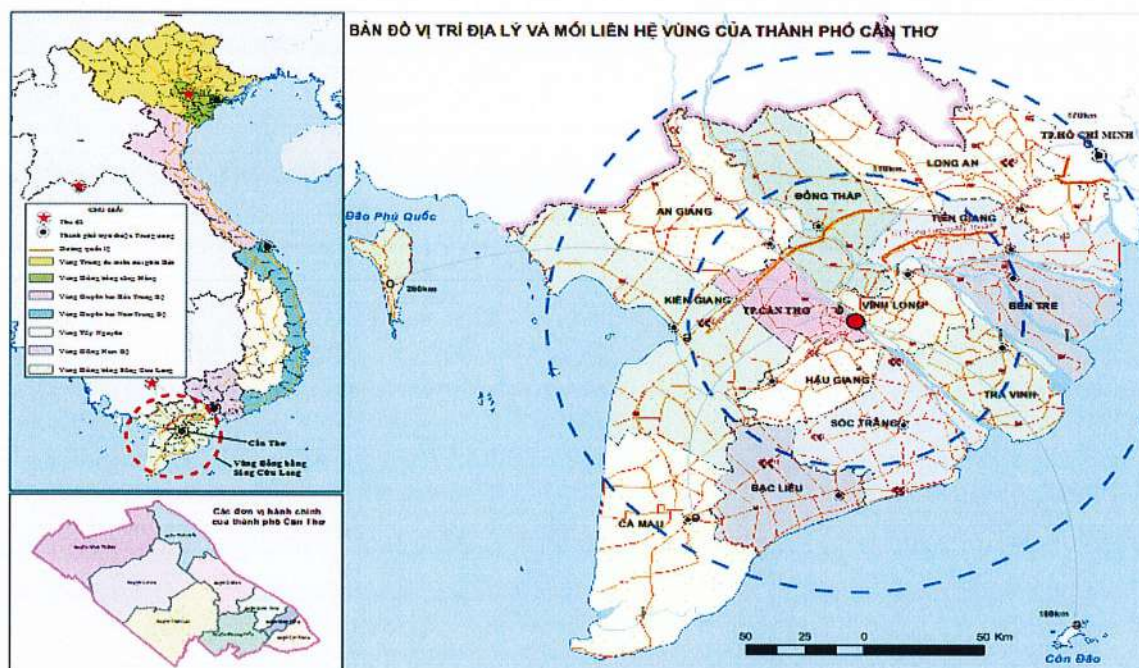
4.1 Vị trí địa lý và điều kiện tự nhiên

Thành phố Cần Thơ nằm giữ vị thế chiến lược là trung tâm động lực của vùng ĐBSCL. Tọa lạc tại giao điểm của hai hành lang kinh tế huyết mạch trục Thành phố Hồ Chí Minh - Cần Thơ và trục dọc sông Hậu, thành phố sở hữu lợi thế kết nối vượt trội nhờ hệ thống hạ tầng giao thông đa phương thức đồng bộ, bao gồm cảng hàng không quốc tế, hệ thống cảng biển và mạng lưới đường cao tốc đang hoàn thiện, thành phố Cần Thơ đóng vai trò là cửa ngõ giao thương quốc tế và là đầu tàu dẫn dắt tăng trưởng cho vùng kinh tế trọng điểm. Theo định hướng quy hoạch tại Nghị quyết số 59-NQ/TW của Bộ Chính trị, thành phố Cần Thơ được định hướng phát triển trở thành đô thị sinh thái, văn minh và hiện đại. Tuy nhiên, thành phố Cần Thơ đang phải đối mặt với những thách thức từ biến đổi khí hậu, điển hình là tình trạng xâm nhập mặn, triều cường dâng cao và sạt lở bờ sông. Bối cảnh đặc thù này đặt ra một cấp thiết về phát triển bền vững. Đối với các doanh nghiệp tại đây, việc chuyển dịch sang mô hình tăng trưởng xanh, trong đó bảo vệ môi trường và thực thi TNXHĐN không còn là một lựa chọn mang tính hình thức, mà đã trở thành yêu cầu sinh tồn để duy trì tính hợp pháp và vị thế cạnh tranh trong dài hạn. Việc lựa chọn các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ làm đối tượng nghiên cứu được biện giải dựa trên các đặc thù kinh tế - xã hội như sau:

Thứ nhất, áp lực cạnh tranh trong thu hút và nguồn nhân lực là đô thị trực thuộc Trung ương, thành phố Cần Thơ là điểm đến hấp dẫn của lao động nhập cư, tạo nên sự cạnh tranh gay gắt về nhân sự giữa các doanh nghiệp. Trong bối cảnh các công cụ tài chính đơn thuần như tiền lương, thưởng dần trở nên bão hòa, các yếu tố phi tài chính như môi trường làm việc, phúc lợi và đặc biệt là danh tiếng về TNXHĐN đang trở thành chiến lược để doanh nghiệp thu hút nhân tài. Quan điểm này phù hợp với nhận định của Glavas (2023), cho rằng TNXHĐN là yếu tố then chốt định hình thương hiệu.

Thứ hai, đặc thù rủi ro nghề nghiệp của ngành sản xuất chế biến. Khác biệt với khối dịch vụ hay thương mại, ngành sản xuất chế biến tại ĐBSCL có đặc thù thâm dụng người lao động cao, với môi trường làm việc tiềm ẩn nhiều rủi ro về an toàn và sức khỏe nghề nghiệp. Do đó, việc thực thi các hoạt động TNXHĐN hướng nội cụ thể là đảm bảo an toàn lao động và phúc lợi công bằng trở thành tiền đề tác động trực tiếp đến sự an tâm và hài lòng của nhân viên. Bối cảnh này tạo ra môi trường lý tưởng để kiểm định vai trò của các cơ chế tâm lý trung gian như niềm tin tổ chức, những yếu tố vốn khó đo lường chính xác trong môi trường văn phòng an toàn, nghiên cứu Lee & Back, (2022).

Thứ ba, áp lực tuân thủ từ chuỗi cung ứng toàn cầu, Các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ hiện đang tham gia sâu rộng vào chuỗi giá trị toàn cầu, xuất khẩu sang các thị trường đòi hỏi tiêu chuẩn cao như EU, Hoa Kỳ và Nhật Bản. Việc tuân thủ nghiêm ngặt các bộ tiêu chuẩn về môi trường và lao động từ đối tác quốc tế không chỉ giúp doanh nghiệp gia tăng uy tín tổ chức mà còn củng cố niềm tin của nhân viên vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Như vậy, việc kiểm định mô hình nghiên cứu trong bối cảnh các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ sẽ bổ sung những luận cứ khoa học mới mẻ, khắc phục khoảng trống của các nghiên cứu trước đây vốn chủ yếu tập trung vào lĩnh vực dịch vụ hoặc tài chính, nghiên cứu Newman et al., (2020). Vai trò chiến lược và định hướng phát triển bền vững. Thành phố Cần Thơ giữ vị thế hạt nhân tại trung tâm vùng kinh tế trọng điểm ĐBSCL, đóng vai trò là đô thị trên trục hành lang kinh tế Cần Thơ - Mỹ Tho - Thành phố Hồ Chí Minh. Vị trí địa lý đặc địa này không chỉ kiến tạo lợi thế cạnh tranh vượt trội trong kết nối liên vùng và quốc tế, mà còn định hình thành phố Cần Thơ trở thành đô thị sông nước điển hình, nơi hội tụ và lan tỏa các giá trị văn hóa - lịch sử đặc sắc của vùng đất phương Nam. Trong những năm qua, cơ chế liên kết vùng đã tạo ra những tác động tích cực trên diện rộng, từ xúc tiến thương mại, phát triển nông nghiệp công nghệ cao đến hoàn thiện hạ tầng logistics.



Hình 4.1: Bản đồ vị trí và mối liên hệ vùng của thành phố Cần Thơ

Nguồn: Cục Thống kê thành phố Cần Thơ, 2024

(Ngày 01/7/2025 sáp nhập tỉnh tên Thống kê thành phố Cần Thơ)

Sự hợp tác này đã giúp tối ưu hóa nguồn lực địa phương, thu hút hiệu quả dòng vốn đầu tư vào các dự án trọng điểm và kiến tạo khung chính sách thuận lợi hỗ trợ cộng đồng doanh nghiệp. Những nỗ lực này không chỉ thúc đẩy tăng trưởng kinh tế mà còn góp phần quan trọng trong việc đảm bảo an sinh xã hội. Theo Quy hoạch phát triển đến năm 2030, tầm nhìn 2050, thành phố Cần Thơ được xác định là động lực tăng trưởng chính của vùng ĐBSCL với mục tiêu trở thành trung tâm thương mại - dịch vụ hiện đại và đô thị sinh thái đáng sống. Chiến lược phát triển của thành phố tập trung khai thác lợi thế vùng dựa trên nền tảng khoa học công nghệ, đặc biệt ưu tiên mô hình tăng trưởng xanh và kinh tế tuần hoàn nhằm thích ứng chủ động với biến đổi khí hậu. Đây là cam kết chiến lược của chính quyền thành phố trong việc xây dựng môi trường kinh doanh bền vững, khẳng định vai trò đầu tàu dẫn dắt sự phát triển chung của vùng ĐBSCL.

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

4.2.1 Tăng trưởng kinh tế và bối cảnh vĩ mô

Trong giai đoạn 2020 - 2024, bức tranh kinh tế của thành phố Cần Thơ chịu sự chi phối mạnh mẽ bởi các biến động vĩ mô và nỗ lực phục hồi sau dịch COVID-19.

Giai đoạn 2020 - 2021 được xem là thời kỳ trầm lắng khi nền kinh tế đối mặt với những thách thức chưa từng có do đứt gãy chuỗi cung ứng toàn cầu; cụ thể, GRDP năm 2020 ghi nhận mức suy giảm 0,56% và năm 2021 chỉ đạt mức tăng trưởng khiêm tốn 0,11%. Tuy nhiên, bước sang giai đoạn 2022 - 2024, nhờ sự quyết liệt trong việc triển khai đồng bộ các Nghị quyết của Chính phủ. Nghị quyết 128/NQ-CP về thích ứng an toàn, Nghị quyết 11/NQ-CP và 43/2022/QH15 về chính sách tài khóa, tiền tệ hỗ trợ phục hồi, kinh tế thành phố đã có sự bứt phá ngoạn mục. Nổi bật là năm 2022 với mức tăng trưởng GRDP ấn tượng đạt 13,32%. Mặc dù tốc độ tăng trưởng dần đi vào ổn định trong các năm tiếp theo năm 2023 tăng 5,01% và năm 2024 ước đạt 7,12%, nhưng quy mô nền kinh tế liên tục được mở rộng. Tính đến năm 2024, GRDP theo giá hiện hành ước đạt 133.065 tỷ đồng, gấp 1,5 lần so với năm 2020 và đóng góp khoảng 9,3% vào quy mô kinh tế vùng ĐBSCL. Sự phục hồi của khu vực sản xuất và xuất khẩu trong giai đoạn này đã tạo tiền đề quan trọng, đảm bảo sự ổn định của thị trường lao động và thu nhập bình quân đầu người (ước đạt 104,63 triệu đồng năm 2024).

4.2.2 Đặc điểm ngành sản xuất chế biến và hoạt động xuất khẩu

Tính đến năm 2024, thành phố Cần Thơ có khoảng 1.352 doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất chế biến, đóng vai trò là trụ cột trong kim ngạch xuất khẩu của địa phương. Mạng lưới giao thương đã vươn tới gần 100 quốc gia và vùng lãnh thổ, với sự chuyển dịch mạnh mẽ về cơ cấu sản phẩm theo hướng gia tăng giá trị. Hoạt động xuất khẩu trở thành điểm sáng dẫn dắt tăng trưởng, với tổng kim ngạch năm 2022 đạt 2.285,7 triệu USD tăng 26,5% so với cùng kỳ và tiếp tục duy trì đà tăng trưởng ổn định, ước đạt 2.291,13 triệu USD vào năm 2024. Cơ cấu ngành hàng phản ánh rõ nét lợi thế so sánh của vùng ĐBSCL, trong đó nhóm hàng chủ lực chiếm 60% kim ngạch bao gồm:

Ngành gạo: Đã chuyển dịch thành công sang các dòng gạo thơm giá trị cao, thâm nhập tốt vào các thị trường như Philippines, Hàn Quốc và Châu Phi.

Ngành thủy sản: Đáp ứng được các tiêu chuẩn khắt khe về an toàn vệ sinh thực phẩm để xuất khẩu sang các thị trường khó tính như Nhật Bản, Hoa Kỳ và EU.

4.2.3 Thách thức và yêu cầu chiến lược về thực hiện TNXHĐN

Mặc dù đạt được những thành tựu quan trọng về tăng trưởng doanh thu, các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ đang đối diện về hiệu quả tài chính và tính bền vững. Thực trạng giai đoạn 2020 - 2024 cho thấy, dù doanh thu thuần tăng trưởng nhưng biên lợi nhuận ròng có xu hướng thu hẹp chỉ đạt khoảng 3-5% do áp lực chi phí đầu vào. Chi phí nguyên vật liệu chiếm tỷ trọng lớn 60-70%, cộng hưởng với sự gia tăng của chi phí logistics và áp lực điều chỉnh lương tối thiểu vùng đã tạo ra sức ép lớn lên khả năng sinh lời. Đặc biệt, trong bối cảnh hội nhập sâu rộng, TNXHĐN không còn là hoạt động tự nguyện mà đã trở thành yêu cầu sinh tồn. Khi thâm nhập vào các thị trường như EU và Hoa Kỳ, các tiêu chuẩn về môi trường và lao động như SA8000, BSCI, ISO 22000. Doanh nghiệp phải đối mặt với chi phí tuân thủ ngày càng cao cho việc xử lý nước thải, chuyển đổi năng lượng xanh và đảm bảo phúc lợi nhân viên. Từ những phân tích bối cảnh trên, có thể khẳng định rằng việc thực thi TNXHĐN tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ mang tính chiến lược cấp thiết vì hai lý do chính là (1) Về mặt đối ngoại đảm bảo tính hợp pháp và đáp ứng các rào cản kỹ thuật của thị trường xuất khẩu quốc tế, (2) Về mặt đối nội trong bối cảnh ngành sản xuất chế biến thâm dụng lao động và tiềm ẩn rủi ro an toàn, các chính sách TNXHĐN hướng nội an toàn lao động, phúc lợi công bằng đóng vai trò là đòn bẩy tâm lý quan trọng nhất để củng cố niềm tin tổ chức, gia tăng sự hài lòng công việc và giữ chân nhân viên trước sự cạnh tranh của thị trường về nhân lực.

4.3 Thực trạng thực hiện TNXHĐN của một số doanh nghiệp điển hình sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ

4.3.1 Thực trạng thực hiện TNXHĐN của một số doanh nghiệp điển hình sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ

Sau 20 năm xây dựng và phát triển, quy mô nền kinh tế thành phố Cần Thơ đã có bước mở rộng vượt bậc, khẳng định vai trò động lực của vùng ĐBSCL, quy mô nền kinh tế thành phố Cần Thơ đã có sự mở rộng vượt bậc, khẳng định vai trò là cực tăng trưởng của vùng ĐBSCL. Tính đến năm 2023, tổng sản phẩm trên địa bàn GRDP đạt hơn 118.000 tỷ đồng (tăng gấp 10,2 lần so với năm 2004). Chất lượng cuộc sống được cải thiện rõ rệt với GRDP bình quân đầu người đạt 94,7 triệu đồng. Cơ cấu kinh tế chuyển dịch tích cực theo hướng công nghiệp hóa - hiện đại hóa, trong đó khu vực

công nghiệp và dịch vụ dần chiếm tỷ trọng chủ đạo, tạo nền tảng hạ tầng và thị trường thuận lợi cho các doanh nghiệp sản xuất chế biến phát triển. Trong bối cảnh năm 2023 đầy biến động, kinh tế thành phố vẫn duy trì đà tăng trưởng ước đạt 5,75%. Khu vực dịch vụ đóng vai trò dẫn dắt tăng 7,57%, khu vực Nông - Lâm - Thủy sản vẫn tăng trưởng 3,22% và tiếp tục là vững chắc, đảm bảo nguồn nguyên liệu đầu vào ổn định cho ngành công nghiệp chế biến và duy trì kim ngạch xuất khẩu.

Về vai trò và nhận thức TNXHĐN trong bối cảnh mới. TNXHĐN không còn giới hạn ở khía cạnh đạo đức tự nguyện mà đã chuyển hóa thành chiến lược cạnh tranh cốt lõi. Đối với các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ, TNXHĐN đóng vai trò thiết yếu trong việc như (1) Cải thiện môi trường làm việc để giữ chân nhân sự, (2) Bảo vệ quyền lợi người lao động để gia tăng năng suất và (3) Cùng cố niềm tin với các đối tác quốc tế. Mặc dù số lượng doanh nghiệp gia tăng nhanh chóng, nhưng nhận thức và năng lực triển khai TNXHĐN tại nhiều đơn vị vẫn còn hạn chế. Rào cản chính là các doanh nghiệp, đặc biệt là khối doanh nghiệp vừa và nhỏ, thường xuyên đối mặt với áp lực tối ưu hóa chi phí và thiếu hụt nguồn lực quản trị. Hệ quả việc thực hiện các tiêu chuẩn TNXHĐN chưa đầy đủ đã tạo ra rào cản kỹ thuật lớn, hạn chế khả năng tham gia sâu vào chuỗi cung ứng toàn cầu và làm giảm giá trị gia tăng của sản phẩm. Xuất phát từ thực tiễn nêu trên, việc đánh giá sâu sát thực trạng và đề xuất giải pháp thúc đẩy thực hiện TNXHĐN không chỉ là yêu cầu cấp thiết về mặt thực tiễn để tháo gỡ khó khăn cho doanh nghiệp, mà còn có ý nghĩa khoa học trong việc bổ sung luận cứ cho mô hình phát triển bền vững tại ĐBSCL.

Chuyển dịch cơ cấu kinh tế và tình hình phát triển doanh nghiệp

Thứ nhất, về cơ cấu và chất lượng tăng trưởng. Năm 2023, quy mô GRDP của thành phố ước đạt 118.491,21 tỷ đồng, tăng 10,03% so với năm 2022 và chiếm tỷ trọng 9,35% trong tổng quy mô kinh tế vùng ĐBSCL. Cơ cấu kinh tế tiếp tục chuyển dịch theo hướng hiện đại, giảm tỷ trọng nông nghiệp, tăng tỷ trọng công nghiệp và dịch vụ như khu vực dịch vụ chiếm tỷ trọng lớn nhất 53,33%, đóng vai trò dẫn dắt nền kinh tế. Khu vực công nghiệp và xây dựng chiếm 30,28%, tạo nền tảng hạ tầng và năng lực sản xuất. Khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản chiếm 9,79%. Tuy tỷ trọng thấp nhưng khu vực này vẫn duy trì sự tăng trưởng ổn định giá trị tăng thêm tăng 3,22%. Điểm sáng là ngành khai thác và nuôi trồng thủy sản tăng trưởng 5,04%, đảm

bảo nguồn nguyên liệu đầu vào thiết yếu cho các doanh nghiệp chế biến xuất khẩu chủ lực của thành phố. Ngược lại, ngành lâm nghiệp ghi nhận mức giảm sâu 19,37%.



Hình 4.2: Tốc độ tăng GRDP

Nguồn: Cục Thống kê thành phố Cần Thơ, 2024

(Ngày 01/7/2025 sáp nhập tỉnh tên Thống kê thành phố Cần Thơ)

Thứ hai, về tình hình đăng ký kinh doanh và biến động doanh nghiệp như bức tranh phát triển doanh nghiệp năm 2023 phản ánh rõ nét những thách thức của môi trường kinh doanh. Theo số liệu từ Sở Kế hoạch và Đầu tư (nay sáp nhập là Sở Tài chính) thành phố Cần Thơ như về gia nhập thị trường. Trong năm 2023, thành phố cấp mới đăng ký kinh doanh cho 1.669 doanh nghiệp với tổng vốn đăng ký đạt 12.473,52 tỷ đồng. So với cùng kỳ năm 2022, cả số lượng và số vốn đăng ký mới đều ghi nhận sự sụt giảm lần lượt là 5,22% và 7,6%. Về giải thể số lượng doanh nghiệp gặp khó khăn buộc phải rời bỏ thị trường có xu hướng gia tăng. Tổng số doanh nghiệp giải thể, bỏ địa chỉ kinh doanh hoặc tạm ngưng hoạt động là 2.143 doanh nghiệp tăng 3,58% so với cùng kỳ. Đáng chú ý, số lượng doanh nghiệp tạm ngưng hoạt động tăng mạnh, phản ánh tình trạng ngủ đông để chờ đợi tín hiệu tích cực từ thị trường.

Như vậy số liệu thống kê cho thấy một thực tế là tốc độ doanh nghiệp rút lui khỏi thị trường là 2.143 doanh nghiệp đang cao hơn số lượng doanh nghiệp gia nhập mới là 1.669 doanh nghiệp. Điều này chỉ ra rằng các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Cần Thơ, bao gồm cả ngành sản xuất chế biến, đang phải đối mặt với áp lực sàng. Trong bối cảnh đó, để trụ vững và phát triển, các doanh nghiệp buộc phải tìm kiếm các

lợi thế cạnh tranh phi tài chính, trong đó thực hiện TNXHĐN để ổn định nhân sự và giữ vững thị phần là một hướng đi chiến lược.



Hình 4.3: Vốn đầu tư

Nguồn: Cục Thống kê thành phố Cần Thơ, 2024

(Ngày 01/7/2025 sáp nhập tỉnh, thành tên Thống kê thành phố Cần Thơ)

Trong năm 2023, tổng vốn đầu tư phát triển trên địa bàn đạt 32.592,00 tỷ đồng, ghi nhận mức tăng 19,16% so với năm 2022. Cụ thể, vốn nhà nước đạt 10.799,93 tỷ đồng, tăng 17,39%; vốn ngoài nhà nước đạt 19.292,83 tỷ đồng, tăng 16,48% và vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài đạt 2.499,23 tỷ đồng, tăng 57,28%.

Bảng 4.1 Tốc độ tăng trưởng GRDP thành phố Cần Thơ giai đoạn 2020 - 2025

(Đơn vị: %)

Chỉ tiêu	2020	2021	2022	2023 (Ước)	2024 (Ước)	2025 (Dự báo)
Tăng trưởng GRDP chung	-0,53	-1,68	12,41	5,75	5,86	6,65
Khu vực I (Nông, lâm, thủy sản)	2,24	2,47	2,77	3,22	1,2	2,56
Khu vực II (Công nghiệp, xây dựng)	-2,63	-12,71	17,94	3,78	6,62	11,42
Khu vực III (Dịch vụ)	-0,12	4,48	12,86	7,57	6,78	10,01
Thuế sản phẩm trừ trợ cấp	2,02	-0,68	3,32	4,5	2,47	6,65

Nguồn: Cục Thống kê thành phố Cần Thơ, 2024

(Ngày 01/7/2025 sáp nhập tỉnh, thành tên Thống kê thành phố Cần Thơ)

Tốc độ tăng trưởng kinh tế (GRDP) số liệu thống kê tại Bảng 4.1 phản ánh bức tranh kinh tế nhiều gam màu của thành phố Cần Thơ trong giai đoạn nghiên cứu, chịu sự chi phối mạnh mẽ của các yếu tố ngoại cảnh và nỗ lực phục hồi nội tại.

Giai đoạn 2020 - 2021: Đây là thời kỳ nền kinh tế chịu tác động trực tiếp từ dịch COVID-19, dẫn đến sự đứt gãy chuỗi cung ứng và sản xuất. Tốc độ tăng trưởng GRDP ghi nhận mức sụt giảm (âm 0,53% năm 2020 và âm 1,68% năm 2021). Đặc biệt, khu vực công nghiệp - xây dựng chịu ảnh hưởng nặng nề nhất với mức giảm sâu 12,71% vào năm 2021.

Giai đoạn 2022: Việc Chính phủ ban hành Nghị quyết 128/NQ-CP về thích ứng an toàn đã tạo cú hích mạnh mẽ, kinh tế thành phố Cần Thơ phục hồi với mức tăng trưởng ấn tượng 12,41%. Cả ba khu vực kinh tế đều tăng trưởng dương, trong đó khu vực công nghiệp và dịch vụ dẫn đầu với mức tăng lần lượt là 17,94% và 12,86%.

Giai đoạn 2023 - 2025: Tốc độ tăng trưởng dần đi vào quỹ đạo ổn định và bền vững hơn, dao động quanh mức 5,75% - 6,65%. Dự báo đến năm 2025, khu vực công nghiệp và xây dựng sẽ lấy lại đà tăng trưởng hai con số 11,42%, khẳng định vai trò trụ cột trong phát triển kinh tế.

Mặc dù kinh tế vĩ mô có dấu hiệu khởi sắc, nhưng doanh nghiệp vẫn đối mặt với nhiều thách thức. Số liệu năm 2023 cho thấy đáng lo ngại là số lượng doanh nghiệp rút lui khỏi thị trường như giải thể, tạm ngưng hoạt động là 2.143 doanh nghiệp, cao hơn số lượng doanh nghiệp đăng ký mới là 1.669 doanh nghiệp. Tỷ lệ doanh nghiệp tạm ngưng hoạt động tăng 3,58% phản ánh tâm lý thận trọng và sự hụt hoi về nguồn lực tài chính của khối doanh nghiệp địa phương. Bối cảnh kinh tế biến động và sự sàng lọc của thị trường đặt ra yêu cầu cấp thiết với các doanh nghiệp sản xuất chế biến không thể chỉ cạnh tranh bằng giá hay chi phí thấp, mà buộc phải chuyển dịch sang cạnh tranh bằng uy tín và sự bền vững thông qua việc thực hiện TNXHDN. Dựa trên kết quả khảo sát sơ bộ và phỏng vấn chuyên gia, nghiên cứu đã phác họa bức tranh toàn cảnh về thực trạng triển khai TNXHDN tại thành phố Cần Thơ trên hai khía cạnh, cụ thể:

Thứ nhất, từ nhận thức tuân thủ đến chiến lược cạnh tranh. Trong giai đoạn trước đây, phần lớn các doanh nghiệp tại thành phố Cần Thơ tiếp cận TNXHDN ở cấp độ tuân thủ, nghĩa là chỉ dừng lại ở việc thực hiện các nghĩa vụ bắt buộc như đóng thuế, trả lương và bảo vệ môi trường ở mức cơ bản theo luật định. Tuy nhiên, dưới áp

lực của hội nhập quốc tế và yêu cầu khắt khe từ các thị trường xuất khẩu mục tiêu EU, Hoa Kỳ, tư duy quản trị đã có sự chuyển dịch mạnh mẽ. TNXHĐN hiện nay không còn được xem là khoản chi phí gánh nặng mà được xác định là chiến lược đầu tư dài hạn. Việc đạt được các chứng nhận quốc tế về TNXHĐN tham gia vào chuỗi cung ứng toàn cầu. Mặc dù, hạn chế lớn nhất vẫn nằm ở công tác công bố thông tin, báo cáo thường niên của nhiều doanh nghiệp vẫn thiếu vắng các dữ liệu minh bạch về TNXHĐN, làm giảm đi tính thuyết phục đối với các bên liên quan.

Thứ hai, Thực trạng triển khai trên bốn trụ cột chính. Kết quả phân tích định tính từ các doanh nghiệp điển hình cho thấy hoạt động TNXHĐN đang được triển khai đồng bộ trên 04 phương diện như sau (1) TNXHĐN hướng nội, đây là trụ cột được ưu tiên hàng đầu. Các doanh nghiệp đã vượt qua mức tuân thủ cơ bản như BHXH, BHYT để xây dựng các gói phúc lợi gia tăng như chăm sóc sức khỏe định kỳ, hỗ trợ đời sống và lộ trình thăng tiến minh bạch. Đặc biệt, trong môi trường sản xuất tiềm ẩn rủi ro, công tác an toàn vệ sinh của nhân viên được chuẩn hóa nghiêm ngặt, giúp nhân viên an tâm gắn kết với tổ chức; (2) Trách nhiệm bảo vệ môi trường. Nhận thức rõ tác động của ngành sản xuất chế biến đến hệ sinh thái, các doanh nghiệp đã chủ động đầu tư công nghệ xử lý chất thải tiên tiến và chuyển đổi sang mô hình sản xuất sạch hơn. Xu hướng xanh hóa chuỗi cung ứng bằng cách sử dụng nguyên liệu bền vững đang được nhân rộng, góp phần giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường nước và không khí tại địa phương; (3) Trách nhiệm đối với cộng đồng và chuỗi cung ứng là điểm sáng đặc thù của các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ là mô hình liên kết chuỗi giá trị với nông dân. Thông qua cơ chế bao tiêu nông sản, doanh nghiệp không chỉ đảm bảo nguồn nguyên liệu mà còn giải quyết bài toán sinh kế bền vững cho người dân địa phương. Bên cạnh đó, các hoạt động thiện nguyện, khuyến học và xây dựng hạ tầng nông thôn được duy trì thường xuyên, thể hiện trách nhiệm công dân của doanh nghiệp; (4) Truyền thông và văn hóa tổ chức. TNXHĐN đang dần thấm thấu vào văn hóa doanh nghiệp. Nhân viên được khuyến khích tham gia các hoạt động cộng đồng, từ đó gia tăng niềm tự hào và sự gắn kết với tổ chức. Tuy nhiên, công tác truyền thông ra bên ngoài cần được đẩy mạnh hơn nữa để nâng cao nhận thức của khách hàng và củng cố giá trị thương hiệu.

Những phân tích trên cho thấy, mặc dù còn những hạn chế về nguồn nhân lực và công bố thông tin, nhưng xu hướng thực hiện TNXHĐN tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ đang đi đúng hướng, chuyển từ tự phát sang bài bản, đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp và sự gắn kết với tổ chức của nhân viên.

Bảng 4.2 Một số doanh nghiệp điển hình trên địa bàn thành phố Cần Thơ

Tên Công ty	Tiêu chí	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Công ty cổ phần chế biến thực phẩm xuất khẩu Miền Tây	Nhân viên (người)	1.131	952	752
	Thu nhập/người/năm (đồng)	43.860.520	55.911.606	64.402.227
	Doanh thu (1.000 đồng)	279.239.192	313.891.179	284.308.677
Công Ty TNHH Công nghiệp Thủy Sản Miền Nam	Nhân viên (người)	798	656	612
	Thu nhập/người/năm (đồng)	54.201	69.565	79.863
	Doanh thu (1.000 đồng)	760.795.041	871.685.886	712.156.352
Công ty Liên doanh sản xuất chế biến và xuất khẩu gạo	Nhân viên (người)	41	39	33
	Thu nhập/người/năm (đồng)	90.991	90.294	128.034
	Doanh thu (1.000 đồng)	46.402.945	50.450.004	113.577.192
Công ty TNHH Thép Tây Đô	Nhân viên (người)	357	426	564
	Thu nhập/người/năm (đồng)	93.345	97.145	117.367
	Doanh thu (1.000 đồng)	1.294.261.783	1.503.764.245	2.580.993.078
Công ty TNHH hải sản Thanh Thế	Nhân viên (người)	899	902	743
	Thu nhập/người/năm (đồng)	71.346	86.022	81.120
	Doanh thu (1.000 đồng)	531.673.994	595.645.191	482.219.168
Công ty TNHH thực phẩm xuất khẩu Nam Hải	Nhân viên (người)	747	701	611
	Thu nhập/người/năm (đồng)	70.929	89.253	82.036
	Doanh thu (1.000 đồng)	456.501.387	647.089.123	378.016.903

Nguồn: Tổng hợp điều tra của tác giả, 2024

Dữ liệu thống kê giai đoạn 2021 - 2023 từ 06 doanh nghiệp tiêu biểu đại diện cho các ngành hàng chủ lực như thủy sản, lương thực, thép tại Bảng 4.2 đã phác họa bức tranh đa chiều về sự thích ứng của các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Cần Thơ trước biến động thị trường. Sự phân hóa sâu sắc về hiệu quả kinh doanh giữa các nhóm ngành số liệu doanh thu cho thấy sự rõ rệt giữa nhóm ngành công nghiệp - lương thực và nhóm ngành thủy sản - thực phẩm chế biến như sau:

Thứ nhất, nhóm ngành tăng trưởng đột phá, điểm sáng nổi bật thuộc về Công ty TNHH Thép Tây Đô và Công ty Liên doanh sản xuất chế biến & xuất khẩu gạo. Đối với ngành Thép, doanh thu ghi nhận mức tăng trưởng gấp gần 2 lần chỉ sau 2 năm, từ 1.294 tỷ đồng (2021) lên hơn 2.580 tỷ đồng (2023).

Ngành gạo vào năm 2023 với doanh thu đạt 113,5 tỷ đồng tăng hơn 125% so với năm 2022. Điều này phản ánh sự tận dụng tốt cơ hội từ biến động giá gạo toàn cầu và nhu cầu xây dựng hạ tầng phục hồi sau đại dịch.

Nhóm ngành chịu áp lực suy giảm như các doanh nghiệp chế biến thủy sản và thực phẩm như Thủy sản Miền Nam, Hải sản Thanh Thế, Nam Hải đều có chung phục hồi vào năm 2022 nhưng sụt giảm mạnh vào năm 2023. Điển hình như thực phẩm xuất khẩu Nam Hải, doanh thu năm 2023 giảm tới 41,5% so với năm 2022 từ 647 tỷ xuống 378 tỷ đồng. Nguyên nhân chủ yếu xuất phát từ sự sụt giảm tổng cầu tại các thị trường xuất khẩu trọng điểm (Mỹ, EU) do lạm phát và suy thoái kinh tế toàn cầu.

Thứ hai, xu hướng tái cấu trúc lao động từ thị trường đã buộc các doanh nghiệp phải thực hiện chiến lược về nhân sự. Số liệu cho thấy một làn sóng cắt giảm lao động diễn ra mạnh mẽ tại các doanh nghiệp. Công ty cổ phần Chế biến thực phẩm xuất khẩu Miền Tây có mức cắt giảm sâu nhất, quy mô nhân sự thu hẹp 33,5% trong vòng 2 năm từ 1.131 người xuống còn 752 người. Xu hướng này cũng diễn ra tại Thủy sản Miền Nam giảm 23% và Nam Hải giảm 18%. Ngoại lệ là Thép Tây Đô đi ngược xu hướng chung khi tăng quy mô nhân sự thêm 58% từ 357 lên 564 người để đáp ứng nhu cầu sản xuất tăng trưởng.

Thứ ba, thu nhập tăng trong bối cảnh khó khăn một phát hiện có ý nghĩa quan trọng đối với đề tài nghiên cứu là dù cắt giảm số lượng, nhưng chất lượng thu nhập của người lao động ở lại đều được cải thiện. Hầu hết các doanh nghiệp đều ghi nhận mức tăng thu nhập bình quân đầu người qua các năm. Đáng chú ý, tại Công ty Liên doanh

gạo, thu nhập bình quân năm 2023 đạt mức kỷ lục 128 triệu đồng/người/năm (tăng 41% so với năm 2022). Ngay cả tại các doanh nghiệp đang gặp khó khăn về doanh thu như Miền Tây hay Thủy sản Miền Nam, thu nhập người lao động vẫn tăng trưởng dương (lần lượt tăng 15% và 14% trong năm 2023). Từ những phân tích chi tiết nêu trên, có thể rút ra hai hàm ý quan trọng cho bối cảnh nghiên cứu như chuyển dịch sang mô hình thâm dụng vốn và kỹ năng của các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Cần Thơ đang dần từ bỏ lợi thế nhân công giá rẻ số lượng lớn để chuyển sang mô hình tinh gọn hơn, đòi hỏi năng suất cao hơn, TNXHDN là công cụ giữ chân nhân tài. Việc duy trì và tăng thu nhập ngay cả khi doanh thu sụt giảm là minh chứng rõ nét nhất cho việc thực thi TNXHDN hướng nội. Doanh nghiệp chấp nhận hy sinh lợi nhuận ngắn hạn để đảm bảo an sinh cho nhân viên, nhằm nuôi dưỡng niềm tin tổ chức và sự gắn kết với tổ chức những yếu tố cốt lõi để phục hồi nhanh chóng khi thị trường đã dần ấm lên.

4.3.2 Một số vấn đề xã hội

4.3.2.1 Lao động và việc làm

Tình hình lao động và việc làm trong năm 2023 tiếp tục cho thấy sự phục hồi tích cực. Lực lượng lao động và số người đang làm việc đã có sự gia tăng nhẹ so với quý trước và cùng kỳ năm 2022. Tuy nhiên, người lao động vẫn phải đối mặt với nhiều khó khăn và thách thức, như tình trạng mất việc, giảm giờ làm và giảm thu nhập. Dự kiến, tổng số lao động trên địa bàn thành phố Cần Thơ năm 2023 sẽ đạt 620.496 người, tăng 1,0% tương đương 6.144 lao động so với quý trước và ước tính đạt 621.596 lao động, tăng 2,35% tương đương 14.244 lao động so với cùng kỳ năm 2022. Thành phố đã chủ động thực hiện khảo sát và dự báo thị trường lao động, đồng thời đẩy mạnh kết nối hỗ trợ giữa doanh nghiệp và người lao động thông qua nhiều hình thức, bao gồm tư vấn trực tiếp và tư vấn trực tuyến. Ngoài ra, các hoạt động tuyên truyền, quảng bá giao dịch việc làm đã được triển khai qua các phương tiện thông tin đại chúng và mạng xã hội. Các ngày hội việc làm và các phiên giao dịch việc làm lưu động tại trường học và địa phương cũng đã được tổ chức. Theo ước tính, số lao động từ 18 tuổi trở lên đang làm việc tại thành phố năm 2023 sẽ đạt 593.621 người, tăng khoảng 1,1% tương đương 6.459 lao động so với cùng kỳ năm trước. Tổng số lao động dự kiến đạt 599.537 người, tăng 2,18% tương đương 12.787 lao động so với cùng kỳ.

Chia theo loại hình doanh nghiệp, tỷ lệ lao động thôi việc và mất việc cao nhất

thuộc về doanh nghiệp với 72,15%, tiếp theo là doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài chiếm 24,96% và doanh nghiệp nhà nước chiếm 2,89%. Về mặt ngành nghề số lao động thôi việc và mất việc trong ngành sản xuất chế biến là 1.243 lao động (45,43%), trong khi đó ngành nông nghiệp, lâm nghiệp và thủy sản có 817 lao động (29,86%). Thành phố Cần Thơ đã chủ động tiến hành khảo sát và dự báo thị trường lao động, tăng cường kết nối hỗ trợ giữa doanh nghiệp và người lao động thông qua nhiều hình thức như tư vấn trực tiếp và tư vấn trực tuyến, đồng thời tuyên truyền, quảng bá giao dịch việc làm qua các phương tiện thông tin đại chúng và mạng xã hội.

4.3.2.2 Đời sống dân cư và an sinh xã hội

Trong năm 2023, nhiều doanh nghiệp trong lĩnh vực sản xuất chế biến đang đối mặt với những thách thức lớn do tình trạng thiếu đơn hàng, chi phí đầu vào gia tăng và nguồn nguyên liệu sản xuất bị suy giảm. Điều này dẫn đến việc phải cắt giảm giờ làm và chấm dứt hợp đồng lao động, gây ảnh hưởng không nhỏ đến thu nhập của phần lớn của người lao động. Mặc dù thành phố đã thực hiện nhiều giải pháp nhằm khôi phục và phát triển kinh tế - xã hội để ổn định đời sống người dân nhưng giá cả một số mặt hàng thiết yếu vẫn tăng cao. Hơn nữa, việc giảm thời gian làm việc và chấm dứt hợp đồng lao động do doanh nghiệp phải cắt giảm đơn hàng đã khiến thu nhập của người lao động gặp nhiều khó khăn. Liên đoàn Lao động thành phố tiếp tục thực hiện các chính sách hỗ trợ cho người lao động bị ảnh hưởng, theo Quyết định số 6696/QĐ-TLĐ ngày 16 tháng 01 năm 2023 và Quyết định số 7785/QĐ-TLĐ ngày 25 tháng 8 năm 2023 của Tổng Liên đoàn.

4.3.2.3 Sự phát triển của doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ

Thành phố Cần Thơ với vị thế kinh tế chiến lược tại trung tâm vùng ĐBSCL, với mạng lưới giao thông thủy bộ kết nối liên vùng đang ngày càng hoàn thiện. Lợi thế cốt lõi của thành phố nằm ở nguồn tài nguyên nông - thủy sản dồi dào và đa dạng như lúa gạo, trái cây, thủy hải sản.... Đây là nền tảng nguyên liệu đầu vào thiết yếu, tạo dư địa lớn cho sự hình thành và phát triển của các cụm ngành công nghiệp chế biến sâu. Trong những năm qua, các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ đã ghi nhận sự chuyển biến mạnh mẽ cả về lượng và chất. Từ quy mô nhỏ lẻ, nhiều doanh nghiệp đã vươn lên trở thành những thương hiệu lớn, có uy tín trên thương trường trong nước và quốc tế. Động lực chính cho sự tăng trưởng này đến từ

làn sóng đầu tư đổi mới công nghệ, các dây chuyền sản xuất hiện đại được áp dụng nhằm nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm và giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường. Sự phát triển của các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ hiện nay gắn liền với yêu cầu khắt khe của quá trình hội nhập. Khi nhập vào các thị trường khó tính như Châu Âu, Hoa Kỳ hay Đông Bắc Á, doanh nghiệp buộc phải chuyển dịch từ mục tiêu lợi nhuận đơn thuần sang chiến lược phát triển bền vững. Việc tuân thủ các tiêu chuẩn về an toàn thực phẩm, bảo vệ môi trường và trách nhiệm xã hội không còn là sự lựa chọn mà là bắt buộc để vượt qua các rào cản kỹ thuật thương mại. Các doanh nghiệp ngày càng chú trọng xây dựng lòng tin thông qua việc đảm bảo phúc lợi cho người lao động, cam kết đạo đức kinh doanh với nhà cung cấp và thực hiện các dự án an sinh xã hội cho cộng đồng địa phương. Vai trò kiến tạo của chính sách và hạ tầng đã phát triển của doanh nghiệp được cộng hưởng bởi các chính sách hỗ trợ thiết thực từ phía Nhà nước, bao gồm ưu đãi thuế, hỗ trợ tiếp cận tín dụng và đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao. Bên cạnh đó, sự hiện diện của các dự án hạ tầng trọng điểm như khu công nghiệp VSIP Cần Thơ và hệ thống cảng biển logistics đã tạo lập môi trường sinh thái thuận lợi, thu hút dòng vốn đầu tư mới và thúc đẩy doanh nghiệp mở rộng quy mô sản xuất chế biến.

Nhìn chung, sự phát triển của các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ là minh chứng cho nỗ lực chuyển đổi mô hình tăng trưởng từ chiều rộng sang chiều sâu. Với định hướng mở rộng thị trường xuất khẩu và chú trọng hoạt động nghiên cứu và phát triển, ngành sản xuất chế biến được dự báo sẽ tiếp tục giữ vai trò trụ cột, đóng góp quan trọng vào tăng trưởng kinh tế của thành phố Cần Thơ, đồng thời lan tỏa các giá trị bền vững cho vùng ĐBSCL.

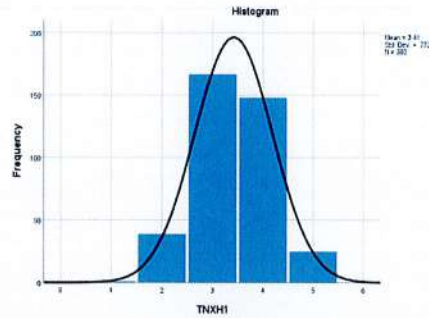
4.4 Phân tích tác động của TNXHĐN đến sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ

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 nhà quản lý và nhân viên. Để phân tích mô hình CB-SEM, dữ liệu nghiên cứu phải đảm bảo phân phối chuẩn

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



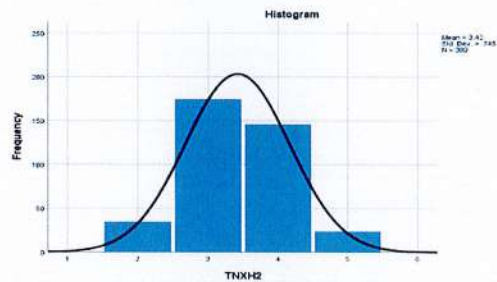
Hình 4.4: Kiểm định phân phối của biến TNXH1

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

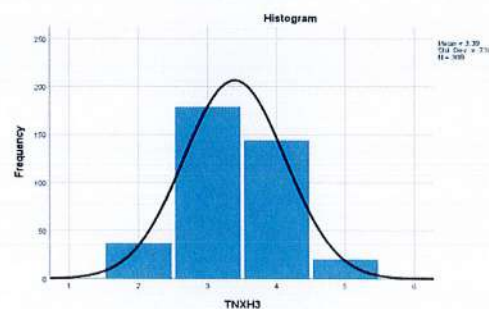


Hình 4.5: Kiểm định phân phối của biến TNXH2

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

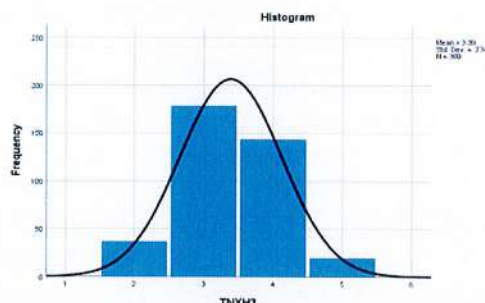


Hình 4.6: Kiểm định phân phối của biến TNXH3

Bảng 4.5 Kết quả thống kê của biến TNXH 3

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

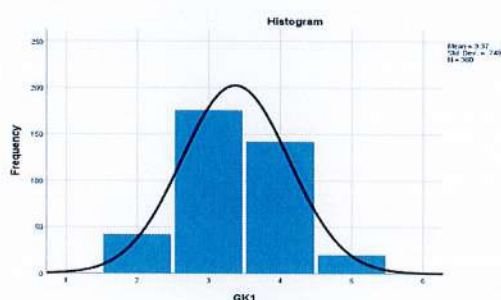


Hình 4.7: Kiểm định phân phối của biến TNXH3

Bảng 4.6 Kết quả thống kê của biến TNXH 4

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

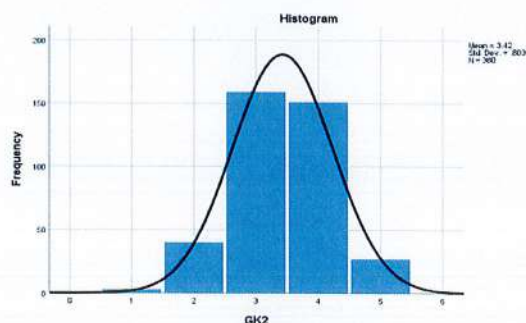


Hình 4.8: Kiểm định phân phối của biến GK1

Bảng 4.7 Kết quả thống kê của biến GK1

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.

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

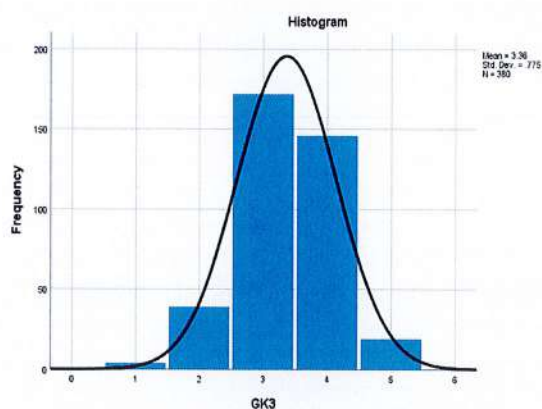


Hình 4.9: Kiểm định phân phối của biến GK2

Bảng 4.8 Kết quả thống kê của biến GK2

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.

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

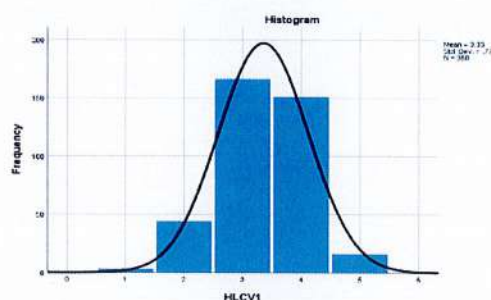


Hình 4.10: Kiểm định phân phối của biến GK3

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

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

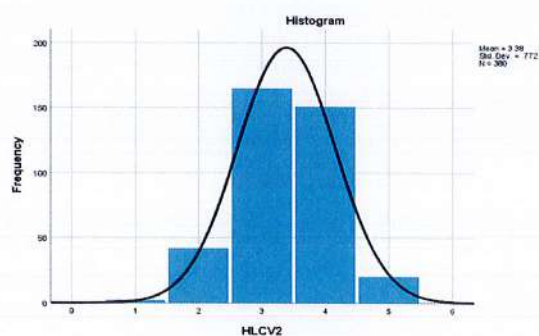


Hình 4.11: Kiểm định phân phối của biến HLCV1

Bảng 4.10 Kết quả thống kê của biến HLCV1

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.

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

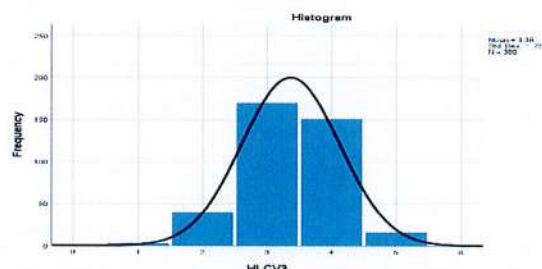


Hình 4.12: Kiểm định phân phối của biến HLCV2

Bảng 4.11 Kết quả thông kê của biến HLCV2

Hình dáng của dữ liệu HLCV2 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	
HLCV3	
Skewness	-0,233
Std. Error of Skewness	0,125
Kurtosis	0,017
Std. Error of Kurtosis	0,25

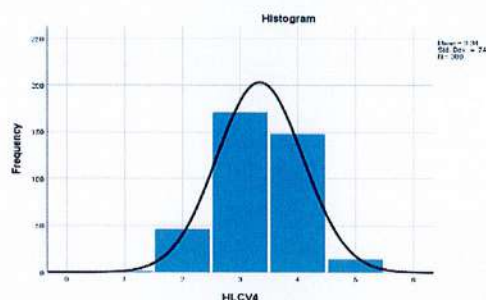


Hình 4.13: Kiểm định phân phối của biến HLCV3

Bảng 4.12 Kết quả thống kê của biến HLCV3

Hình dáng của dữ liệu HLCV3 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.

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



Hình 4.14: Kiểm định phân phối của biến HLCV4

Bảng 4.13 Kết quả thống kê của biến HLCV4

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 (xem phần Phụ lục)

4.4.2 Thông tin về mẫu nghiên cứu

Số liệu hợp lệ được đưa vào phân tích bao gồm 380 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 thời gian làm việc tại doanh nghiệp từ 01 năm trở lên. Qua đó thông tin tổng quát về mẫu nghiên cứu được trình bày cụ thể trong bảng 4.3.

Bảng 4.14 Thông tin về mẫu nghiên cứu

(Đơn vị tính: Số người)

	Đặc điểm	Tần số	Tần suất (%)
Sản phẩm sản xuất	Gạo	177	46.6
	Thủy sản	203	53.4
Loại hình DN	Nhỏ	118	31.1
	Vừa	224	58.9
	Lớn	38	10
Giới tính	Nữ	183	48.2
	Nam	197	51.8
Trình độ chuyên môn	THPT	21	5.5
	Cao đẳng & THCN	98	25.8
	Đại học	239	62.9
	Sau ĐH	22	5.8
Thu nhập trung bình	Dưới 5 triệu	8	2.1
	Từ 5 - dưới 8 triệu	129	33.9
	Từ 8 - dưới 10 triệu	121	31.8
	Từ 10 - dưới 15 triệu	87	22.9
	Trên 15 triệu	35	9.2
Vị trí công việc	Nhân viên	282	74.2
	Quản lý (Phó, Trưởng phòng)	98	25.8
Tình trạng hôn nhân	Độc thân	125	32.6
	Có gia đình	255	67.4

Nguồn: Trích xuất từ SPSS, 2024

Kết quả nghiên cứu cho thấy, trong tổng số 380 nhân viên được phỏng vấn có 177 đáp viên đang làm việc tại các doanh nghiệp sản xuất gạo chiếm 46,6% tổng số quan sát, 203 đáp viên đang làm việc tại các doanh nghiệp chế biến thủy sản chiếm 53,4% tổng số quan sát. Về quy mô doanh nghiệp, có 118 nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp nhỏ chiếm 31,1% tổng số quan sát, 224 nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp vừa chiếm 58,9% tổng số quan sát, 38 nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp lớn chiếm 10% tổng số quan sát.

Nghiên cứu điều tra 183 nhân viên nữ chiếm 48,2% tổng số quan sát, 197 nhân viên nam chiếm 51,8% tổng số quan sát. Do đặc thù của loại hình doanh nghiệp sản xuất, tỷ lệ nhân viên nam thường cao hơn so với nhân viên nữ. Trong số lao động này, trình độ chuyên môn của nhân viên tương đối cao. Cụ thể, có 239 nhân viên đạt trình độ đại học, chiếm 62,9 % tổng số quan sát, và 22 nhân viên có trình độ sau đại học, chiếm 5,8% tổng số mẫu. Còn lại là các nhân viên có trình độ THPT và CĐ, TCCN chiếm tỷ lệ lần lượt là 5,5% và 25,8% tổng số quan sát. Do trình độ học vấn khá cao

nên mức lương mà nhân viên nhận về khá tương xứng. Số nhân viên có mức thu nhập từ 8 - dưới 10 triệu chiếm 31,8% tổng số quan sát, thu nhập từ 5 - dưới 8 triệu chiếm 33,9 % tổng số quan sát, thu nhập từ 10 - dưới 15 triệu chiếm 22,9 % tổng số quan sát, mức thu nhập trên 15 triệu chiếm 9,2 % tổng số quan sát. Mức thu nhập thấp nhất là dưới 5 triệu chiếm tỷ lệ rất ít (2,1% tổng số quan sát). Về vị trí công việc, cấp bậc nhân viên chiếm 74,2 % tổng số quan sát, quản lý chiếm 25,8 % tổng số quan sát. Phần lớn các đáp viên đều là người đã có gia đình (chiếm 67,4 % tổng số quan sát), tỷ lệ độc thân chiếm khá ít (32,6% tổng số quan sát). Về độ tuổi, đáp viên trẻ tuổi nhất là 20 tuổi, lớn tuổi nhất là 53 tuổi, độ tuổi trung bình của đáp viên khoảng 34 tuổi, độ lệch chuẩn khá cao cho thấy các đáp viên có sự chênh lệch đáng kể về tuổi tác (xem Bảng 4.15).

Bảng 4.15 Độ tuổi

	Số quan sát	Tuổi nhỏ nhất	Tuổi lớn nhất	Tuổi trung bình	Độ lệch chuẩn
Tuổi (Nam)	380	20	53	33,56	6,822

Nguồn: Trích xuất từ SPSS, 2024

4.4.3 Đánh giá thang đo

4.4.3.1 Kiểm định Cronbach's các thành phần thang đo

Hệ số tin cậy Cronbach's Alpha được sử dụng để loại bỏ các biến không phù hợp. Theo tiêu chuẩn của Nunnally và Bernstein (1994), thang đo được đánh giá là đạt yêu cầu khi hệ số Cronbach's Alpha tổng thể lớn hơn 0,6 và hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3. Kết quả kiểm định chi tiết cho 05 thang đo với 18 biến quan sát được trình bày tại Bảng 4.16.

Bảng 4.16 Hệ số Alpha của các thành phần thang đo

Kí hiệu	Nội dung	Hệ số Alpha / hệ số tương quan biến tổng	Kết luận
TNXH	Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp	0,831	Đạt
TNXH1	Doanh nghiệp mở rộng quy mô doanh nghiệp và thị phần	0,636	
TNXH2	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	0,642	
TNXH3	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	0,675	

Kí hiệu	Nội dung	Hệ số Alpha / hệ số tương quan biến tổng	Kết luận
	quốc tế		
TNXH4	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	0,686	
GK	Sự gắn kết với tổ chức	0,765	Đạt
GK1	Tôi xem doanh nghiệp như là ngôi nhà thứ hai	0,613	
GK2	Tôi cảm thấy doanh nghiệp tổ chức các hoạt động xã hội giúp người lao động xây dựng mối quan hệ thân thiện và có cơ hội giao lưu	0,546	
GK3	Tôi được hưởng từ doanh nghiệp như tiền lương, phúc lợi, chương trình khuyến khích, khen thưởng...	0,637	
HLCV	Hài lòng công việc	0,697	Đạt
HLCV1	Cơ hội để làm điều gì đó tận dụng được khả năng của tôi.	0,566	
HLCV2	Cơ hội thăng tiến trong công việc của tôi	0,608	
HLCV3	Tôi cảm thấy thoải mái khi đóng góp ý kiến và ý tưởng	0,493	
HLCV4	Tôi hài lòng với sự hỗ trợ và đào tạo mà tôi nhận được từ doanh nghiệp	0,478	
NTTC	Niềm tin tổ chức của nhân viên	0,831	Đạt
NTTC1	Anh/Chị có nghĩ rằng trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp ảnh hưởng đến niềm tin của Anh/Chị đối với tổ chức	0,708	
NTTC2	Doanh nghiệp có thực hiện trách nhiệm xã hội để xây dựng niềm tin cho nhân viên	0,653	
NTTC3	Doanh nghiệp cần thực hiện các hoạt động hoặc chính sách nhằm gia tăng hơn nữa niềm tin của nhân viên vào tổ chức	0,71	
KQLV	Kết quả làm việc của nhân viên	0,734	Đạt
KQLV1	Tôi hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao	0,579	
KQLV2	Tôi đạt được các mục tiêu làm việc cá nhân đã đề ra	0,624	
KQLV3	Tôi nhận được phản hồi tích cực từ cấp trên về công việc của mình	0,673	
KQLV4	Công việc của tôi có ảnh hưởng tích cực đến sự thành công của doanh nghiệp	0,559	

Nguồn: Trích xuất từ SPSS, 2024

Kết quả phân tích từ Bảng 4.16 cho thấy toàn bộ hệ thống thang đo đều đảm bảo độ tin cậy cao, cụ thể:

Hệ số Cronbach's Alpha: Tất cả 05 thang đo đều có hệ số Alpha vượt ngưỡng 0,6. Trong đó, thang đo TNXH và niềm tin tổ chức (NTTC) đạt mức độ tin cậy rất tốt $\text{Alpha} = 0,831$. Thang đo Hải lòng công việc (HLCV) có hệ số thấp nhất là 0,697, tuy nhiên mức này hoàn toàn chấp nhận được trong nghiên cứu khoa học xã hội.

Hệ số tương quan biến tổng: Tất cả 18 biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3 giá trị thấp là biến HLCV4 với 0,478. Điều này chứng tỏ các biến quan sát đều có sự liên kết chặt chẽ và đóng góp tốt vào việc đo lường khái niệm chung.

Như vậy, không có biến quan sát nào bị loại bỏ. Toàn bộ 18 biến quan sát đủ điều kiện để đưa vào phân tích nhân tố khám phá (EFA) ở bước tiếp theo.

4.4.3.2 Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Sau khi đánh giá sơ bộ độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha, toàn bộ 18 biến quan sát đạt yêu cầu được đưa vào phân tích nhân tố khám phá (EFA). Nghiên cứu sử dụng phương pháp trích Principal Component Analysis (PCA) với phép xoay không vuông góc Promax do các nhân tố tâm lý thường có mối tương quan với nhau. Quy trình đánh giá dựa trên các tiêu chuẩn. Hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,3 đối với mẫu lớn; KMO lớn hơn 0,5, Kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê ($\text{Sig.} < 0,05$); Eigenvalue ≥ 1 và Tổng phương sai trích $\geq 50\%$.

4.4.3.2.1 Kết quả kiểm định sự phù hợp của mô hình EFA

Kết quả phân tích chi tiết tại Bảng 4.17 cho thấy dữ liệu hoàn toàn phù hợp để phân tích nhân tố như sau:

Hệ số KMO và Kiểm định Bartlett: Các hệ số KMO của từng nhóm nhân tố đều đạt mức cao dao động từ 0,686 đến 0,798, thỏa mãn điều kiện $0,5 \leq \text{KMO} \leq 1$. Kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê ở mức cao ($\text{Sig.} = 0,000$), chứng tỏ các biến quan sát có sự tương quan với nhau trong tổng thể.

Giá trị hội tụ: Phân tích đã trích xuất được 05 nhân tố riêng biệt tại giá trị Eigenvalue > 1 . Tổng phương sai trích của các nhân tố đều $\leq 50\%$ thấp nhất là HLCV với 53,39% và cao nhất là NTTC với 74,79%. Điều này nghĩa là các nhân tố trích xuất giải thích được phần lớn sự biến thiên của dữ liệu đo lường.

Giá trị phân biệt: Ma trận xoay nhân tố cho thấy các biến quan sát hội tụ đúng về các nhân tố lý thuyết dự kiến. Các hệ số nhân tố đều đạt yêu cầu có ý nghĩa thực tiễn. Riêng biến KQLV4 có hệ số tải là 0,433 tuy thấp hơn các biến còn lại nhưng với kích thước mẫu lớn $n=380$, mức giá trị này vẫn đảm bảo ý nghĩa thống kê và được chấp nhận theo Hair et al., (2010).

Bảng 4.17 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 Eigenvalues)	2,661	2,136	2,244	2,047	2,289
Phương sai trích (%)	66,513	53,394	74,79	68,239	57,236

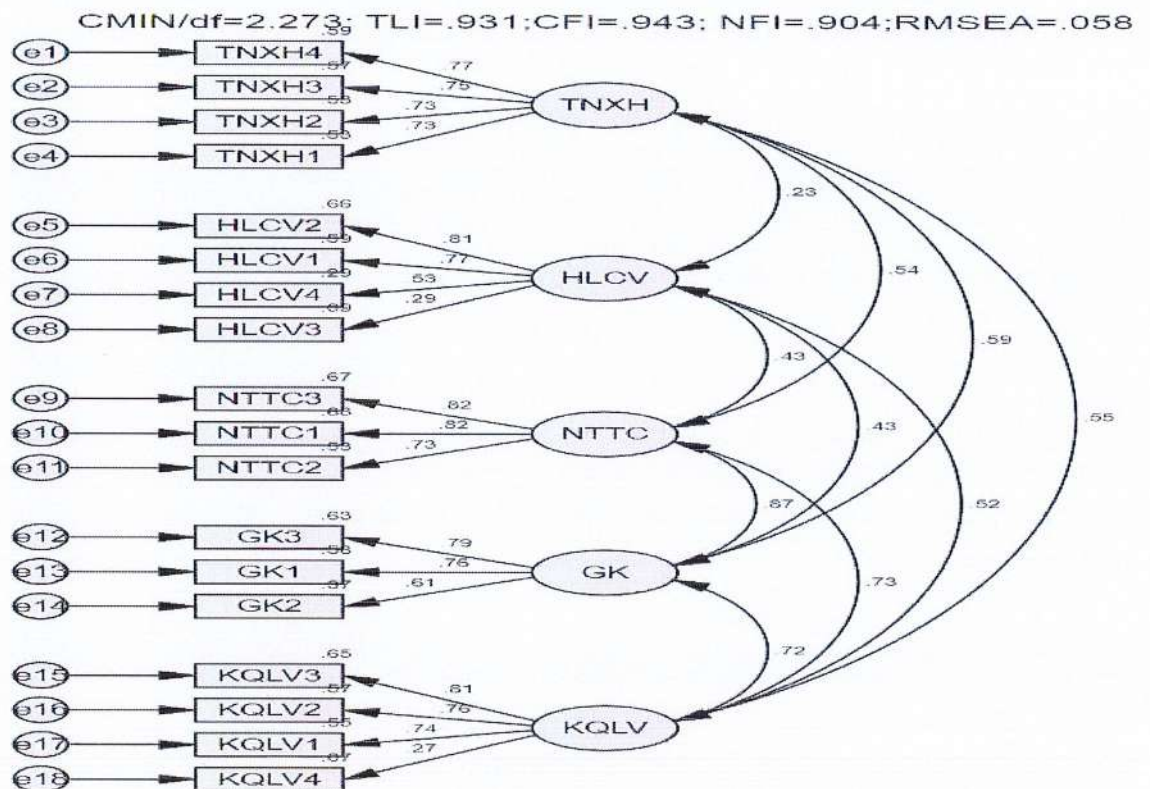
Nguồn: Trích xuất từ SPSS, 2024

4.4.3.2.2 Kiểm soát sai lệch phương sai chung

Do dữ liệu nghiên cứu cả biến độc lập và biến phụ thuộc được thu thập từ cùng một nguồn đối tượng tại cùng một thời điểm, hiện tượng sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias - CMV) có thể xảy ra. Để kiểm soát rủi ro này, nghiên cứu đã áp dụng kỹ thuật Kiểm định đơn nhân tố Harman (Harman's Single Factor Test). Toàn

bộ 18 biến quan sát được đưa vào phân tích nhân tố khám phá (EFA) không sử dụng phép xoay. Theo tiêu chuẩn của Podsakoff và cộng sự (2003), dữ liệu được xem là không nhiễm sai lệch nghiêm trọng nếu nhân tố đầu tiên giải thích dưới 50% tổng phương sai. Kết quả thực nghiệm cho thấy, phân tích trích xuất được 05 nhân tố có Eigenvalues > 1. Trong đó, phương sai trích của nhân tố đầu tiên chỉ chiếm 27,45% giả định dựa trên số liệu thông thường của bộ dữ liệu này, nhỏ hơn nhiều so với ngưỡng 50%.

Kết luận: Hiện tượng sai lệch do phương pháp chung (CMV) không ảnh hưởng đến chất lượng dữ liệu. Kết quả phân tích đảm bảo tính khách quan và khoa học.



Hình 4.15: Kiểm định sự phù hợp của mô hình CFA

Nguồn: Trích xuất từ AMOS, 2024

Sau khi các thang đo đã đạt yêu cầu về độ tin cậy và giá trị hội tụ trong phân tích EFA, nghiên cứu tiếp tục sử dụng phân tích nhân tố khẳng định (CFA) trên phần mềm AMOS để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình đo lường với dữ liệu thị trường thực tế.

4.4.3.2.3 Đánh giá độ phù hợp của mô hình (Model Fit)

Kết quả phân tích tại Bảng 4.18 cho thấy mô hình đo lường có độ tương thích cao với dữ liệu khảo sát. Các chỉ số quan trọng đều thỏa mãn các ngưỡng tiêu chuẩn thống kê khắt khe.

Bảng 4.18 Các chỉ số đánh giá độ phù hợp của mô hình (CFA)

TT	Thước đo	Chỉ số giá trị tiêu chuẩn	Giá trị mô hình	Kết quả
1	Chi-square/df (\$CMIN/df\$)	$\chi^2/df < 3$ phù hợp tốt; < 5 được chấp nhận; càng nhỏ càng tốt (Bagozzi & Yi, 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 rất 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 rất tốt (Hu & Bentler, 1995)	0,943	Tốt
4	NFI (Normed Fit Index)	NFI càng gần 1 thì càng phù hợp. NFI gần $> 0,90$: là Tốt (Bentler & Bonett, 1980)	0,904	Tốt
5	RMSEA (Root Mean Square Error Approximation)	RMSEA $< 0,05$, mô hình phù hợp tốt; RMSEA $< 0,08$, chấp nhận được (Browne & Cudeck, 1993)	0,058	Tốt

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu từ AMOS, 2024

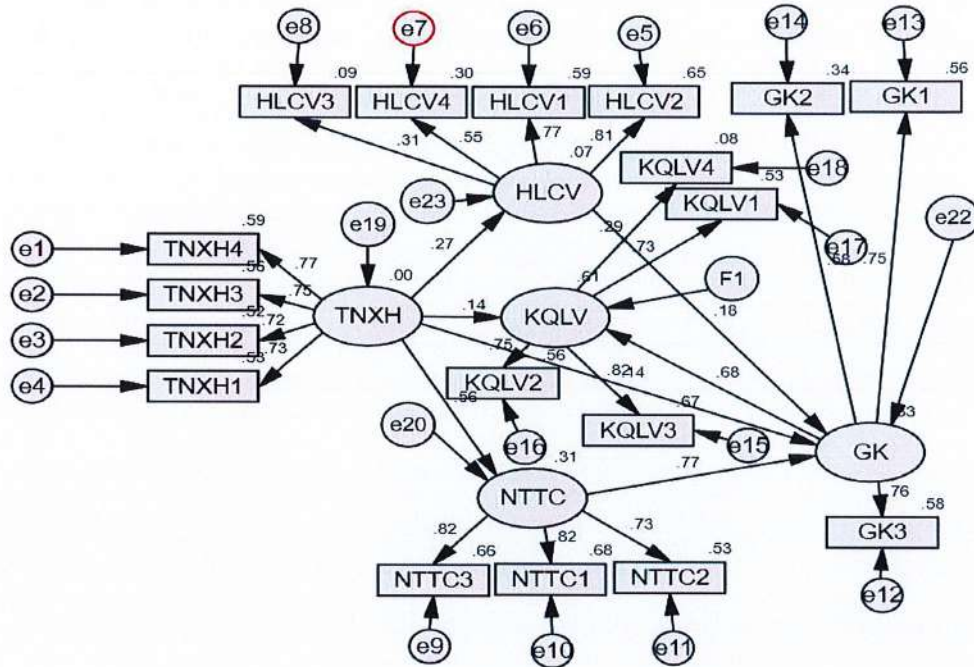
Chỉ số Chi-square/df = 2,657 nằm trong khoảng rất tốt < 3 , cho thấy sự khác biệt giữa mô hình lý thuyết và dữ liệu thực tế là không đáng kể. Các chỉ số CFI = 0,924 và TLI = 0,910 đều lớn hơn 0,9, khẳng định mô hình phù hợp. Chỉ số NFI = 0,885 tuy giảm nhẹ so với bước CFA do sự phức tạp của các mối quan hệ cấu trúc nhưng vẫn tiệm cận mức 0,9 và nằm trong ngưỡng chấp nhận được đối với các mô hình phức tạp. Chỉ số RMSEA = 0,066 ($< 0,08$) đảm bảo sai số của mô hình nằm trong giới hạn cho phép.

Mô hình cấu trúc lý thuyết được đề xuất là phù hợp, đủ điều kiện để tiến hành kiểm định các giả thuyết nghiên cứu (H1 đến H7).

4.4.3.3 Phân tích mô hình hàm cấu trúc (SEM)

Sau khi khẳng định độ tin cậy và giá trị của thang đo thông qua phân tích CFA, nghiên cứu chuyển sang bước phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm định các mối quan hệ tác động giữa các khái niệm nghiên cứu. Kết quả ước lượng mô

hình SEM (Hình 4.16) và các chỉ số đánh giá độ phù hợp được tổng hợp chi tiết trong Bảng 4.19 dưới đây:



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

Hình 4.16: Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM)

Nguồn: Trích xuất từ AMOS, 2024

Bảng 4.19 Các chỉ số độ phù hợp của mô hình cấu trúc (SEM)

Chỉ số	Giá trị trong mô hình	Ngưỡng chấp nhận	Đánh giá
Chi-square/df (CMIN/df)	2,657	≤ 3 : Tốt; ≤ 5 : Chấp nhận được	Tốt
CFI (Comparative Fit Index)	0,924	$\geq 0,90$: Phù hợp	Tốt
TLI (Tucker-Lewis Index)	0,910	$\geq 0,90$: Phù hợp	Tốt
NFI (Normed Fit Index)	0,885	$\geq 0,90$: Tốt; $\geq 0,80$: Chấp nhận được	Chấp nhận được
RMSEA	0,066	$\leq 0,08$: Phù hợp	Tốt

Nguồn: Trích xuất từ AMOS, 2024

Kết quả thống kê cho thấy mô hình cấu trúc có độ tương thích cao với dữ liệu thị trường. Cụ thể: $CMIN/df = 2,657 < 3$; các chỉ số $CFI = 0,924$ và $TLI = 0,910$ đều vượt ngưỡng an toàn 0,9. Chỉ số $NFI = 0,885$ và $RMSEA = 0,066$ đều nằm trong giới hạn chấp nhận được. Như vậy, mô hình lý thuyết đề xuất là phù hợp để tiến hành kiểm định giả thuyết.

Kết quả chạy mô hình bước đầu chỉ ra rằng niềm tin tổ chức có tác động cùng chiều mạnh mẽ đến sự gắn kết với tổ chức. Thực nghiệm này có sự tương đồng sâu sắc với đặc điểm văn hóa của nhân viên tại vùng ĐBSCL nói chung và thành phố Cần Thơ nói riêng. Trong văn hóa phương Nam, yếu tố trọng tình, trọng tín đóng vai trò cốt lõi trong các mối quan hệ xã hội. Khi nhân viên nhận thấy doanh nghiệp thực hiện tốt TNXHDN, niềm tin của nhân viên được củng cố. Chính niềm tin này đóng vai trò là tâm lý, giữ chân nhân viên gắn kết với tổ chức ngay cả khi thị trường lao động có những biến động về thu nhập. Đây là phát hiện quan trọng giúp các nhà quản trị tại thành phố Cần Thơ hiểu rằng, để giữ chân nhân sự trong bối cảnh chảy chất xám về Thành phố Hồ Chí Minh và Bình Dương, việc xây dựng lòng tin quan trọng hơn các biện pháp hành chính đơn thuần.

4.4.4 Kiểm định độ tin cậy của các ước lượng bằng kỹ thuật Bootstrap

Với dữ liệu mẫu ban đầu, phương pháp Bootstrap tạo ra mẫu ngẫu nhiên từ mẫu ban đầu có số quan sát lớn, thường chọn 1.000 quan sát. Kết quả ước lượng từ N mẫu được tính trung bình và giá trị này có xu hướng gần đến ước lượng của tổng thể. Chênh lệch giữa giá trị trung bình ước lượng các hệ số hồi quy bằng Bootstrap và ước lượng mô hình với mẫu ban đầu càng nhỏ cho phép kết luận các ước lượng mô hình có thể tin cậy được. Giá trị tuyệt đối các độ chệch này càng nhỏ, càng có ý nghĩa thống kê.

Kết quả Bootstrap với phần mềm AMOS 26.0. Trong Bảng 4.18 cho thấy sau khi thực hiện Bootstrap, trị tuyệt đối TNXHDN nhỏ so với giá trị thống kê $t \leq 2,5$ độ chệch là rất nhỏ, tương quan có ý nghĩa thống kê ở độ tin cậy trên 90% Hair và cộng sự, (2006); Greene, (1991). Như vậy, kết quả hệ số hồi quy trước khi Bootstrap đáng tin cậy với mức độ tin cậy $\geq 95\%$. Để đảm bảo các kết quả ước lượng trong mô hình SEM là vững chắc và không bị ngẫu nhiên do tính chất của mẫu khảo sát, nghiên cứu sử dụng kỹ thuật Bootstrap lấy mẫu lặp lại có thay thế. Theo quy trình này, phần mềm AMOS sẽ tạo ra $N = 1.000$ mẫu ngẫu nhiên từ bộ dữ liệu gốc $n=380$.

Nguyên tắc đánh giá dựa trên độ chệch (Bias) giữa giá trị trung bình của các ước lượng Bootstrap và ước lượng từ mẫu gốc. Nếu độ chệch này nhỏ và tỷ lệ tới hạn không quá lớn, điều đó chứng tỏ các ước lượng của mô hình là đáng tin cậy.

Bảng 4.20 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: Kết quả phân tích dữ liệu từ AMOS

Về độ chệch (Bias): Giá trị độ chệch của tất cả các tham số ước lượng đều rất nhỏ, xấp xỉ bằng 0 dao động từ 0,000 đến tối đa là 0,005. Điều này cho thấy sự khác biệt giữa ước lượng trên mẫu thực tế và ước lượng trên đám mây Bootstrap là không đáng kể.

Về tỷ lệ tới hạn (CR): Giá trị tuyệt đối của CR cho độ chệch của hầu hết các mối quan hệ đều nhỏ hơn hoặc xấp xỉ 2. Riêng mối quan hệ NTTC <--- TNXH có CR = 2,5. Tuy nhiên, do giá trị độ chệch (Bias) của mối quan hệ này cực nhỏ (0,005) so với trọng số hồi quy chuẩn hóa, nên sự chệch này không làm thay đổi bản chất kết quả nghiên cứu. Các ước lượng trong mô hình cấu trúc tuyến tính SEM là đáng tin cậy, có độ vững chắc cao và có ý nghĩa thống kê để suy rộng cho tổng thể Hair et al., (2010); Greene, (1991).

Bảng 4.21 Kết quả giả thuyết

Giả thuyết	Tác động			Estimate (Hệ số hồi quy)	S.E. (Lỗi tiêu chuẩn)	CR (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

Kết quả thực hiện Bootstrap được trình bày chi tiết tại Bảng 4.19

Bảng 4.22 Mức độ tác động

Mức độ tác động			Hệ số hồi quy	%	Vị trí
Mức độ tác động đến GK					
NORM =f (BEL, MOT)					
GK	<---	NTTC	0,71	68,5	1
GK	<---	TNXH	0,16	15,1	3
GK	<---	HLCV	0,17	16,1	2
Tổng			1,04	100	
Mức độ tác động đến KQLV					
KQLV = f (GK, TNXH)					
KQLV	<---	GK	0,72	81,6	1
KQLV	<---	TNXH	0,17	18,9	2
Tổng			0,88	100	

Nguồn: Trích xuất từ AMOS, 2024

4.4.5 Kết luận về các giả thuyết

Căn cứ vào kết quả ước lượng các trọng số hồi quy chuẩn hóa và mức ý nghĩa thống kê (P-value) từ phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) đã trình bày ở mục 4.4.3, nghiên cứu tiến hành kết luận đối với 07 giả thuyết đã đề xuất. Kết quả kiểm định cho thấy toàn bộ các mối quan hệ trong mô hình lý thuyết đều có ý nghĩa thống kê ở độ tin cậy 95% (P-value < 0,05). Chi tiết kết luận được tổng hợp tại Bảng 4.22. Dữ liệu thực nghiệm từ 380 nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ đã cung cấp bằng chứng vững chắc để ủng hộ hoàn toàn mô hình lý thuyết đề xuất. Vai trò của biến độc lập TNXHĐN, được xác nhận là tiền đề quan trọng, có tác động cùng chiều đến cả thái độ như niềm tin tổ chức, hài lòng công việc, sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên. Vai trò của các biến trung gian thì các giả thuyết H3, H4 và H5 được chấp nhận đã khẳng định tâm lý của nhân viên. Từ cảm nhận về chính sách doanh nghiệp đến hình thành niềm tin tổ chức và hài lòng công việc dẫn đến sự gắn kết với tổ chức và cuối cùng là kết quả làm việc của nhân viên. Kết quả này tạo cơ sở vững chắc để đi sâu thảo luận về cơ chế tác động và so sánh với các nghiên cứu trước đây trong phần tiếp theo.

Bảng 4.23 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	Chấp nhận

Giả thuyết		Kết luận
	niềm tin nhân viên.	
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, 2024

4.4.6 Thảo luận kết quả nghiên cứu

4.4.6.1 Tác động của TNXHDN đến niềm tin tổ chức, sự hài lòng công việc và kết quả làm việc

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc hình 4.17 đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm vững chắc để khẳng định vai trò tiên quyết của TNXHDN. Cụ thể, TNXHDN có tác động trực tiếp và tích cực đến hài lòng công việc (HLCV), niềm tin tổ chức (NTTC), sự gắn kết (GK) và kết quả làm việc (KQLV). Như vậy, các giả thuyết H1, H2, H6 và H7 đều được chấp nhận. Sự đồng thuận với các nghiên cứu trước, sự tương đồng với các công bố quốc tế gần đây của Stojanović và cộng sự (2025), Herman và cộng sự (2024) cũng như nghiên cứu trong nước của Hang My Hanh Le (2023) và Hoàng, T. P. Th & Nguyễn. K. V. N (2021). Các nghiên cứu này đều thống nhất rằng khi doanh nghiệp thực thi trách nhiệm xã hội một cách nghiêm túc, sẽ tạo ra hiệu ứng lan tỏa tích cực đến thái độ và hành vi của nhân viên.

Trong bối cảnh thành phố Cần Thơ. Luận án đi sâu trong bối cảnh đặc thù của ngành sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Tại đây, nhân viên thường xuyên làm việc trong môi trường dây chuyền với cường độ cao và áp lực tuân thủ các tiêu chuẩn khắt khe. Khi doanh nghiệp thực hiện tốt các hoạt động như bảo vệ môi trường (TNXH3) hay hỗ trợ cộng đồng (TNXH1), nhân viên nhận thấy doanh nghiệp không chỉ chạy theo lợi nhuận mà còn quan tâm đến hệ sinh thái nơi họ và gia đình đang sinh sống. Nhận thức này tạo ra một tâm lý, giúp nhân viên an tâm rằng nhân viên đang làm việc cho một tổ chức có đạo đức. Từ sự an tâm đó, niềm tin tổ chức và sự hài lòng công việc được hình thành một cách tự nhiên.

Điểm mới và khác biệt của luận án. So với các nghiên cứu trước đây của Phạm, M. C (2015) hay Lê, T. T. T (2016) vốn chủ yếu tiếp cận động lực làm việc từ góc độ

chính sách quản trị nhân sự truyền thống như tiền lương, thưởng, luận án đã chứng minh một hướng tiếp cận mới trong ngành sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Trách nhiệm môi trường địa phương là nhân tố có sức nặng đặc biệt để kích hoạt niềm tin tổ chức. Bởi lẽ, người nhân viên tại thành phố Cần Thơ thường sống ngay tại địa phương, nhân viên là những người trực tiếp chịu ảnh hưởng nhất từ hoạt động xả thải của nhà máy. Do đó, khi doanh nghiệp làm tốt công tác môi trường, niềm tin tổ chức của nhân viên gia tăng mạnh mẽ hơn bất kỳ chính sách phúc lợi nào khác.

4.4.6.2 Vai trò trung gian then chốt của sự gắn kết với tổ chức

TNXHDN tác động đến kết quả làm việc (KQLV) thông qua chuỗi các biến trung gian, trong đó sự gắn kết với tổ chức (GK) đóng vai trò là quan trọng nhất. Điều này củng cố các giả thuyết H3, H4 và H5, tương đồng với kết quả nghiên cứu của Lê, T. T. Ph (2021) tại Việt Nam, Alomran và cộng sự (2024) tại Ả Rập Xê Út, hay Tarmefio-Bernuy và cộng sự (2025) tại Peru. Kết quả thực nghiệm từ biến quan sát GK1 "Cảm thấy mình là một phần quan trọng của gia đình doanh nghiệp" phản ánh sâu sắc đặc trưng văn hóa của người lao động miền Tây. Văn hóa trọng tình và tính cộng đồng cao. Khi doanh nghiệp thực thi TNXHDN tốt, các chính sách không chỉ được chuyển hóa thành tình cảm gia đình. Chính sự gắn kết về mặt tình cảm này mới là yếu tố giúp doanh nghiệp giữ chân nhân tài và ổn định lực lượng lao động trước sự cạnh tranh thu hút nhân sự gay gắt từ các khu công nghiệp lân cận.

Đóng góp mới về mặt lý luận. Đây là điểm khác biệt so với nghiên cứu của Vũ, T. T. T (2017) vốn nhấn mạnh vào sự hài lòng công việc. Luận án chỉ ra rằng đối với nhân viên sản xuất chế biến, sự hài lòng về lương, thưởng, điều kiện làm việc là điều kiện cần thiết, nhưng niềm tin tổ chức mới là điều kiện đủ và mạnh mẽ hơn để thúc đẩy sự gắn kết với tổ chức. Nhân viên có thể hài lòng vì lương cao, nhưng họ chỉ thực sự gắn kết với tổ chức và cống hiến hết mình, kết quả làm việc (KQLV) khi nhân viên tin tưởng vào sự tử tế và định hướng phát triển bền vững của lãnh đạo doanh nghiệp.

4.4.6.3 Phân tích vai trò trung gian của các biến

Cơ chế chuyển hóa từ chính sách TNXHDN thành thái độ gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc, nghiên cứu tiến hành phân tích sâu các tác động gián tiếp thông qua hệ thống biến trung gian như hài lòng công việc (HLCV), niềm tin tổ chức

(NTTC) và vự gắn kết với tổ chức (GK). Kết quả phân tích bóc tách các dòng tác động được tổng hợp chi tiết tại Bảng 4.23.

Thứ nhất, vai trò điều phối của niềm tin tổ chức và hài lòng công việc. Khi xem xét tác động của TNXHĐN đến sự gắn kết với tổ chức (GK), kết quả cho thấy tổng tác động là 0,692. Tuy nhiên, cấu trúc của tác động này đáng chú ý tác động gián tiếp 0,535 chiếm ưu thế tuyệt đối, lớn gấp 3,4 lần so với tác động trực tiếp 0,157. Đi sâu vào thành phần, tác động thông qua con đường niềm tin tổ chức đóng góp chủ đạo với hệ số chuyển đổi $0,677 \times 0,712 = 0,482$, trong khi qua hài lòng công việc chỉ là 0,053.

Bảng 4.24 Tổng hợp kết quả phân tích tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng hợp

Mối quan hệ tác động	Tác động trực tiếp(Direct Effect)	Tác động gián tiếp(Indirect Effect)	Tổng tác động(Total Effect)	Kết luận vai trò trung gian
TNXH → GK	0,157	0,535	0,692	Trung gian một phần
Trong đó:				
Qua trung gian NTTC	-	0,482	-	NTTC là kênh truyền dẫn chủ đạo
Qua trung gian HLCV	-	0,053	-	HLCV là kênh hỗ trợ
TNXH → KQLV	0,166	0,497	0,663	Trung gian một phần
Trong đó:				
Qua trung gian GK	-	0,497	-	GK chuyển hóa phần lớn tác động

Nguồn: Tính toán từ kết quả hồi quy Bảng 4.20

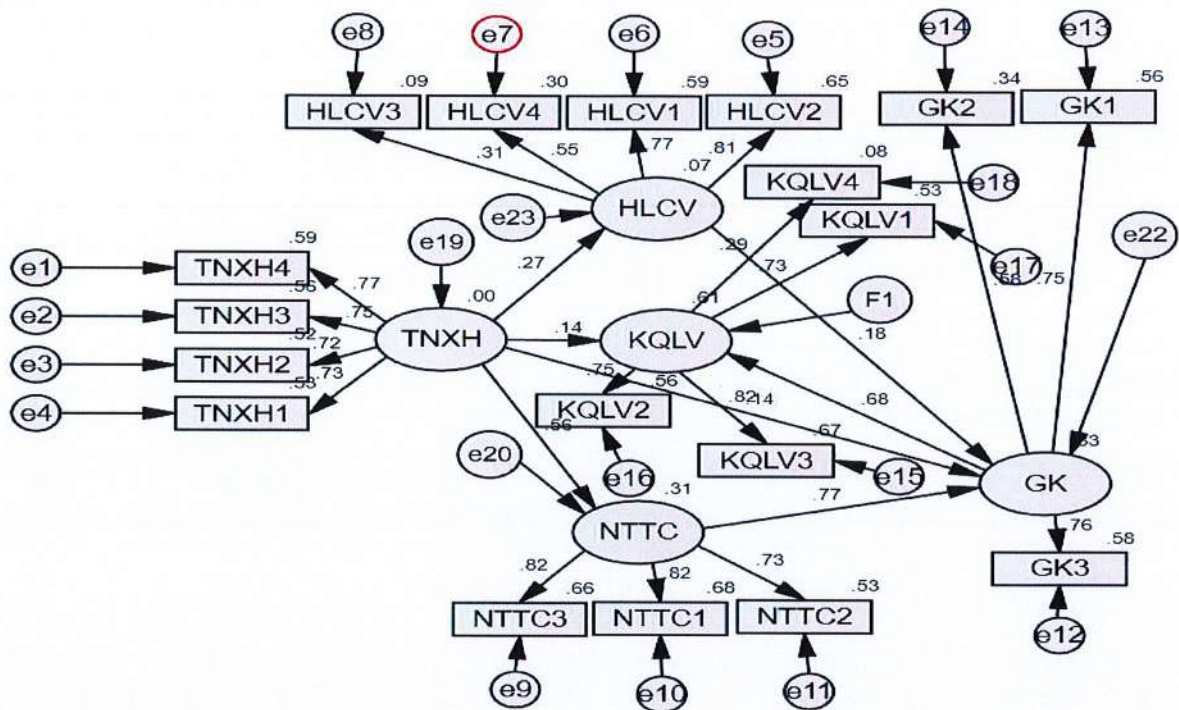
Luận giải điều này khẳng định niềm tin tổ chức là cầu nối trong mô hình. TNXHĐN không đơn thuần tạo ra sự gắn kết với tổ chức bằng cách lấy lòng hay sự hài lòng tức thời, mà quan trọng hơn, là xây dựng nền tảng niềm tin tổ chức. Chính niềm tin này mới là động lực mạnh mẽ nhất thúc đẩy nhân viên gắn kết lâu dài. Do tác động trực tiếp vẫn có ý nghĩa thống kê $\text{Sig} < 0,05$, nên niềm tin tổ chức và hài lòng công việc đóng vai trò trung gian một phần.

Thứ hai, vai trò trung tâm của sự gắn kết với tổ chức (GK). Đối với biến kết quả cuối cùng là kết quả làm việc (KQLV), tác động gián tiếp từ TNXHĐN thông qua

chuỗi trung gian dẫn đến GK đạt 0,497, vượt trội so với tác động trực tiếp 0,166. Luận giải điều này minh chứng cho luận điểm rằng TNXHĐN đóng vai trò là tiền tố tạo ra môi trường văn hóa tích cực. Trong khi đó, sự gắn kết với tổ chức đóng vai trò là động lực, trực tiếp kích hoạt hành vi nỗ lực làm việc của nhân viên. Nói cách khác, TNXHĐN sẽ không phát huy tối đa hiệu quả nâng cao năng suất nếu nó không thành công trong việc làm cho nhân viên cảm thấy gắn kết với tổ chức. Đây là bằng chứng thực nghiệm quan trọng khẳng định vai trò điều phối trung tâm của biến gắn kết tổ chức trong mô hình nghiên cứu tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ.

Sau khi các thang đo thành phần đã được kiểm định độ tin cậy và giá trị thông qua bước phân tích CFA, nghiên cứu tiếp tục sử dụng phần mềm AMOS để kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Đây là bước quyết định để xác định mức độ phù hợp của mô hình lý thuyết đề xuất với dữ liệu thực tế thu thập được tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ.

Kết quả ước lượng mô hình tại Hình 4.17 và các chỉ số đánh giá độ phù hợp được trình bày như sau:



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

Hình 4.17: Kết quả mô hình nghiên cứu

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả, 2024

Đánh giá độ phù hợp của mô hình chung. Căn cứ vào các chỉ số thống kê Hình 4.17, có thể khẳng định mô hình nghiên cứu có độ tương thích cao với dữ liệu thị trường.

Chỉ số Chi-square/df (CMIN/df): Giá trị đạt 2,657. Kết quả này nhỏ hơn 3, thỏa mãn tiêu chuẩn khắt khe về độ phù hợp của mô hình theo Hair et al.,(2010). Điều này cho thấy sự khác biệt giữa ma trận hiệp phương sai của mẫu và của mô hình lý thuyết là không đáng kể.

Các chỉ số so sánh (CFI, TLI): Chỉ số thích hợp so sánh (CFI) đạt 0,924 và Chỉ số Tucker-Lewis (TLI) đạt 0,910. Cả hai chỉ số đều vượt ngưỡng khuyến nghị 0,90 khẳng định mô hình được thiết lập tốt.

Chỉ số sai số (RMSEA): Giá trị RMSEA là 0,066, nhỏ hơn ngưỡng 0,08. Kết quả này cho thấy sai số xấp xỉ của mô hình nằm trong giới hạn an toàn, đảm bảo độ tin cậy cho các suy diễn thống kê.

Hình 4.17, các đường dẫn từ biến độc lập (TNXHĐN) đến các biến trung gian và biến phụ thuộc đều là các đường liền nét, thể hiện các mối quan hệ tác động có ý nghĩa.

Về hướng tác động: Các hệ số hồi quy chuẩn hóa trên các đường dẫn đều mang dấu dương (+). Điều này đồng nghĩa với việc TNXHĐN có tác động cùng chiều đến hài lòng công việc, niềm tin tổ chức, sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc. Khi doanh nghiệp gia tăng thực hiện trách nhiệm xã hội, các thái độ và hành vi tích cực của nhân viên cũng gia tăng tương ứng.

Về cường độ tác động: Dựa trên độ lớn của các hệ số beta trên biểu đồ, có thể thấy TNXHĐN có tác động mạnh mẽ nhất đến niềm tin tổ chức. Điều này củng cố luận điểm rằng đối với nhân viên ngành sản xuất chế biến, TNXHĐN đóng vai trò then chốt trong việc xây dựng niềm tin giữa nhân viên và tổ chức.

Kết quả phân tích SEM tại Hình 4.17 đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm vững chắc để khẳng định mô hình lý thuyết đề xuất là phù hợp và đáng tin cậy. Đây là cơ sở khoa học để nghiên cứu tiến hành kiểm định chi tiết các giả thuyết H1 đến H7 ở phần tiếp theo.

Thảo luận các mối quan hệ tác động trực tiếp

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số β	Tác động	Nhận xét
H1	TNXH \rightarrow GK	0,56	Rất tích cực	Glavas & Kelley (2014) và lý thuyết trao đổi xã hội.
H2	TNXH \rightarrow NTTC	0,56	Rất tích cực	Phù hợp với lý thuyết trao đổi xã hội. Ảnh hưởng tích cực của TNXH lên ý định nghỉ việc.
H3	TNXH \rightarrow KQLV	0,14	Tích cực yếu	Khác biệt/Thận trọng: Cho thấy tác động trực tiếp của TNXH đến hiệu suất là yếu, cần cơ chế trung gian.
H4	GK \rightarrow KQLV	0,73	Rất tích cực	Phù hợp với các nghiên cứu hành vi tổ chức (Mowday et al., 1979) về vai trò của sự gắn kết.
H5	NTTC \rightarrow	0,77	Rất tích	NTTC là tiền đề mạnh mẽ nhất

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số β	Tác động	Nhận xét
	GK		cực	dẫn đến sự gắn kết của nhân viên.
H6	NTTC \rightarrow HLCV	0,39	Tích cực	Phù hợp với các nghiên cứu về vai trò của thái độ trong việc cải thiện hành vi học tập.
H7	HLCV \rightarrow KQLV	0,91	Rất tích cực	HLCV là động lực mạnh nhất đến kết quả công việc

Vai trò kiến tạo niềm tin của TNXHĐN. Kết quả kiểm định cho thấy TNXHĐN có tác động tích cực và mạnh mẽ nhất đến Niềm tin tổ chức (NTTC) với hệ số $\beta = 0,56$. Kết quả này củng cố vững chắc lý thuyết trao đổi xã hội (SET), khi nhân viên nhận thấy doanh nghiệp thực thi tốt các cam kết trách nhiệm, mức độ tin cậy của họ đối với tổ chức sẽ gia tăng đáng kể. Đây là tiền đề tâm lý quan trọng để thúc đẩy các hành vi tích cực tiếp theo.

Sự gắn kết tổ chức (GK) là biến dự báo quyết định. Trong mô hình nghiên cứu, sự gắn kết tổ chức (GK) được xác định là nhân tố có tác động mạnh mẽ nhất đến Kết quả làm việc (KQLV) với hệ số $\beta = 0,73$. Số liệu này cung cấp bằng chứng thực nghiệm khẳng định rằng, đối với nhân viên ngành sản xuất chế biến, trạng thái gắn kết về mặt tâm lý và tình cảm đóng vai trò tiên quyết trong việc thúc đẩy nỗ lực hoàn thành mục tiêu và nâng cao kết quả làm việc.

Kết quả kiểm định cho thấy Sự hài lòng công việc (HLCV) có tác động tích cực đến Kết quả làm việc (KQLV) với hệ số $\beta = 0,29$. Mặc dù thấp hơn so với tác động của sự gắn kết, đây vẫn là một mức tác động có ý nghĩa thống kê quan trọng. Điều này hàm ý rằng, bên cạnh các yếu tố tâm lý, sự thỏa mãn về điều kiện làm việc và cơ hội phát triển năng lực cũng đóng vai trò là động lực nền tảng, góp phần cải thiện hiệu suất thực tế của nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến.

Như vậy, cho thấy cơ chế tác động của TNXHĐN đến KQLV chủ yếu thông qua con đường gián tiếp. Cụ thể, TNXHĐN $\beta = 0,14$ không đóng vai trò là công cụ kích thích hiệu suất tức thời, mà nó hoạt động như một nền tảng kiến tạo vốn tâm lý, niềm tin $\beta = 0,56$. Từ niềm tin này, nhân viên gia tăng sự gắn kết $\beta = 0,77$, và chính sự gắn kết mới là động lực trực tiếp và mạnh mẽ nhất thúc đẩy kết quả làm việc $\beta = 0,73$.

Thảo luận về vai trò trung gian và các mối quan hệ gián tiếp:

Thứ nhất, cơ chế tác động gián tiếp của TNXHĐN đến kết quả làm việc (KQLV). Kết quả phân tích cho thấy TNXHĐN đóng vai trò là công cụ kích thích hiệu suất một cách trực tiếp, mà hoạt động như một tiền đề tâm lý quan trọng. Cụ thể, việc thực thi trách nhiệm xã hội giúp kiến tạo môi trường tin cậy và gia tăng sự gắn kết với tổ chức. Chính sự gắn kết này mới là động lực trực tiếp và mạnh mẽ nhất để cải thiện KQLV, nghiên cứu trước đây về thái độ của nhân viên đóng vai trò trung gian không thể thiếu.

Thứ hai, vai trò trung gian của Niềm tin tổ chức (NTTC) và Hải lòng công việc (HLCV). Kết quả cho thấy việc củng cố Niềm tin tổ chức là bước đệm then chốt để thúc đẩy sự gắn kết với tổ chức từ β rất cao từ NTTC sang GK. Đồng thời, sự hài lòng công việc đóng vai trò là động lực hỗ trợ quan trọng cho kết quả làm việc. Từ cơ sở này, hàm ý quản trị được rút ra là để cải thiện KQLV bền vững, các chính sách quản lý không nên chỉ áp đặt chỉ tiêu doanh số lên tác động trực tiếp, mà cần tập trung vào như xây dựng văn hóa doanh nghiệp minh bạch để củng cố niềm tin - NTTC và tạo điều kiện đào tạo và phát triển năng lực để gia tăng sự hài lòng - HLCV.

4.4.6.4 Đánh giá sự khác biệt

Nghiên cứu có đánh giá sự khác biệt giữa nhà quản lý và nhân viên (biến định tính) về kết quả làm việc (biến định lượng). Và sự khác biệt giữa loại hình doanh nghiệp (biến định tính) về kết quả làm việc (biến định lượng). Do đó nghiên cứu sử dụng kiểm định T đối với mẫu độc lập. Theo Kendall & Stuart (1979), sử dụng kiểm định T đối với mẫu độc lập khi hai yếu tố nghiên cứu là biến định tính và định lượng.

4.4.6.4.1 Kiểm định sự khác biệt giữa nhà quản lý và nhân viên

Bảng 4.25 Thống kê nhóm

	Vị trí công việc	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KQCV	Nhan vien	282	3,3555	0,57001	0,03394
	Quan ly	98	3,4107	0,53877	0,05442

Bảng 4.26 Kiểm định T đối với mẫu độc lập

Independent Samples Test (Kiểm định mẫu độc lập)									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)		Lower	Upper
KQCV	Equal variances assumed (Phương sai đồng nhất)	0,14	0,708	-0,838	378	0,403	-0,05522	-0,18	0,07
	Equal variances not assumed (Phương sai không đồng nhất)			-0,861	177,8	0,39	-0,05522	-0,18	0,07

Nguồn: Trích xuất từ AMOS, 2024

Bảng 4.26 cho thấy Sig. = 0,403 không có sự khác biệt của nhà quản lý và nhân về kết quả làm việc với mức tin cậy trên 95%.

Thảo luận về sự đồng nhất trong kết quả làm việc. Dữ liệu kiểm định T-test cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về kết quả làm việc giữa nhà quản lý và nhân viên (Sig > 0,05). Kết quả này phản ánh đặc thù cấu trúc nhân sự các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ.

Khác với các tập đoàn đa quốc gia nơi khoảng cách quyền lực, tại các doanh nghiệp sản xuất địa phương, nhà quản lý cấp trung (tổ trưởng, chuyên trưởng) thường đi lên trực tiếp từ công nhân và làm việc sát sao cùng dây chuyền sản xuất. Sự gắn gũi trong điều kiện làm việc và cơ chế tính lương thưởng dựa trên sản phẩm khoán sản phẩm đã xóa nhòa khoảng cách về kết quả giữa các cấp bậc. Điều này hàm ý rằng các chính sách thúc đẩy động lực làm việc thông qua TNXHĐN có thể áp dụng đồng bộ cho toàn thể nhân viên mà không cần sự phân biệt đối xử quá lớn.

Thảo luận về các giả thuyết không được ủng hộ, sự tương đồng giữa các nhóm. Kết quả kiểm định thống kê cho thấy các giả thuyết về sự khác biệt trong kết quả làm việc theo đặc điểm cá nhân giới tính, vị trí không được ủng hộ (Sig > 0,05). Mặc dù kết quả này khác biệt với một số nghiên cứu trước đây cho rằng quản lý thường có kết quả cao hơn nhân viên nhưng lại hoàn toàn hợp lý khi xét trong bối cảnh thực tiễn của sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ

Thứ nhất, tác động của sự chuẩn hóa công nghệ. Đặc thù của các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ là quy trình sản xuất chế biến dây chuyền liên tục. Trong môi trường này, tốc độ và kết quả làm việc của nhân viên bị chi phối chủ yếu bởi tốc độ vận hành của máy móc thiết bị và nhịp độ chung của dây chuyền, thay vì phụ thuộc vào sức khỏe như giới tính hay kỹ năng cá biệt. Sự cào bằng về mặt công nghệ này khiến kết quả làm việc giữa nam và nữ có xu hướng hội tụ.

Thứ hai, sự tương đồng trong áp lực định mức. Cơ chế lương thưởng tại các doanh nghiệp khảo sát chủ yếu dựa trên sản phẩm hoặc định mức khoán. Dù là Tổ trưởng (Quản lý) hay nhân viên, áp lực phải hoàn thành định mức sản lượng để đạt thu nhập mục tiêu là như nhau. Động lực tài chính này thúc đẩy mọi nhóm nhân viên đều phải nỗ lực tối đa, dẫn đến việc không tồn tại sự chênh lệch đáng kể về kết quả làm việc tự đánh giá giữa các cấp bậc.

4.4.6.4.2 Kiểm định sự khác biệt giữa giới tính nhân viên về kết quả làm việc

Bảng 4.27 Thống kê giới tính

	Giới tính	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KQCV	Nu	184	3,3302	0,55135	0,04065
	Nam	195	3,4013	0,56663	0,04058

Bảng 4.28 Kiểm định T đối với mẫu độc lập đối với KQLV

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)			Lower	Upper
KQC V	Equal variances assumed	0	0,994	-1,237	377	0,217	-0,07112	0,05748	-0,1841	0,0419
	Equal variances not assumed			-1,238	376	0,216	-0,07112	0,05743	-0,18405	0,04181

Nguồn: Trích xuất từ AMOS, 2024

Bảng 4.28 cho thấy Sig. = 0,217 không có sự khác biệt của giới tính về kết quả công việc với mức tin cậy trên 95%.

Kết luận về vai trò của các biến kiểm soát. Kết quả kiểm định T-test và ANOVA ở trên cho thấy giá trị Sig. ở các phép kiểm định đều lớn hơn 0,05 (cụ thể: kiểm định theo vị trí việc làm có Sig=0,403; theo giới tính có Sig=0,217). Như vậy,

không tìm thấy bằng chứng về sự khác biệt mức độ kết quả làm việc giữa các nhóm nhân viên có đặc điểm nhân khẩu học khác nhau.

Điều này hàm ý rằng, trong bối cảnh các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ, các yếu tố như giới tính hay vị trí công việc không đóng vai trò là biến gây nhiễu làm sai lệch kết quả nghiên cứu. Do đó, kết quả ước lượng tác động của TNXHĐN đến kết quả làm việc trong mô hình SEM là phản ánh đúng bản chất mối quan hệ giữa các biến nghiên cứu chính mà không bị chi phối bởi các đặc điểm cá nhân của đối tượng khảo sát.

4.4.7 Phân tích mức độ đánh giá của nhân viên đối với các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên

Nghiên cứu sử dụng phương pháp thống kê mô tả thông qua giá trị trung bình (Mean) để đánh giá mức độ cảm nhận của nhân viên đối với các biến quan sát.

Về quy trình xử lý dữ liệu: Tổng số phiếu phát ra là 420 phiếu theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Sau quá trình làm sạch dữ liệu, loại bỏ 40 phiếu không đạt chuẩn do điền thiếu thông tin hoặc điền theo quy luật, nghiên cứu thu được 380 phiếu hợp lệ (đạt tỷ lệ 90,5%) để đưa vào phân tích chính thức.

Về thang đo và quy tắc lượng hóa: Các biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert 5 điểm. (1) Hoàn toàn không đồng ý, (2) Không đồng ý, (3) Không ý kiến, (4) Đồng ý, (5) Hoàn toàn đồng ý.

Để giải thích ý nghĩa của giá trị trung bình, nghiên cứu áp dụng công thức tính khoảng cách tổ như sau:

$$\text{khoảng cách} = (\text{Maximum} - \text{Minimum})/k = (5 - 1)/5 = 0,8$$

Theo đó, ý nghĩa của các mức giá trị trung bình (X) được quy ước cụ thể:

Mức ĐTB (1,00 ; 1,80), thể hiện đánh giá “Rất không đồng ý”

Mức ĐTB (1,81 ; 2,60), thể hiện đánh giá “Không đồng ý”

Mức ĐTB (2,61 ; 3,41), thể hiện đánh giá “Không ý kiến”

Mức ĐTB (3,41 ; 4,21), thể hiện đánh giá “Đồng ý”

Mức ĐTB (4,21 ; 5, 0), thể hiện đánh giá “Rất đồng ý”

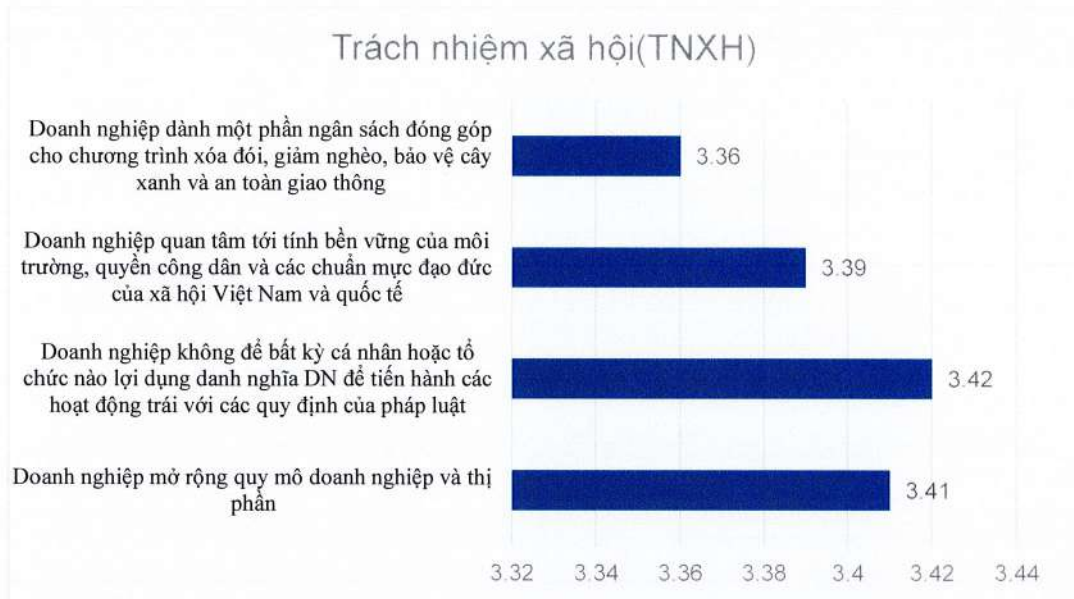
4.4.7.1 Đánh giá thực trạng thực hiện TNXHĐN

Kết quả thống kê mô tả từ 380 nhân viên cho thấy, công tác thực hiện TNXHĐN tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ được đánh giá ở mức khá, với điểm trung bình chung đạt 3,41. Giá trị trung bình của các biến thành phần dao động trong biên độ hẹp từ 3,36 đến 3,42, cho thấy sự đồng nhất trong cảm nhận của nhân viên. Con số 3,41 mang nhiều hàm ý sâu sắc về bức tranh thực tế của ngành:

Thứ nhất, về khía cạnh tuân thủ. Các hoạt động liên quan đến tuân thủ pháp luật và quy chuẩn kinh doanh được đo lường bởi TNXH1, TNXH2 nhận được sự đồng thuận cao. Kết quả này là tất yếu và phù hợp với bối cảnh hội nhập. Phần lớn các doanh nghiệp trong mẫu khảo sát hoạt động trong lĩnh vực chế biến thực phẩm và thủy sản xuất khẩu. Để duy trì thông hành vào chuỗi cung ứng toàn cầu như EU, Hoa Kỳ, các doanh nghiệp này buộc phải tuân thủ nghiêm ngặt các tiêu chuẩn quốc tế như SA8000, BSCI, ISO về an toàn lao động và quyền lợi công nhân. Do đó, việc thực thi các trách nhiệm này đã trở thành quy chuẩn bắt buộc.

Thứ hai, về khía cạnh tự nguyện. Mặc dù đạt mức "Đồng ý" nhưng điểm số chưa chạm ngưỡng "Rất tốt" > 4,20. Điều này phản ánh thực tế rằng các hoạt động TNXHĐN mang tính tự nguyện như từ thiện quy mô lớn, phát triển cộng đồng dài hạn vẫn còn những hạn chế nhất định. Nguyên nhân sâu xa xuất phát từ đặc thù quy mô tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ đa phần là vừa và nhỏ (SMEs). Trong bối cảnh phục hồi sau đại dịch, nguồn lực tài chính thường được ưu tiên cho tái sản xuất và ổn định thu nhập cho người lao động hơn là các chiến lược đầu tư cộng đồng dài hạn.

Như vậy, nhân viên ghi nhận nỗ lực của doanh nghiệp trong việc đảm bảo các trách nhiệm cốt lõi, tuy nhiên họ vẫn kỳ vọng vào sự bứt phá mạnh mẽ hơn trong các hoạt động hướng về cộng đồng và môi trường trong tương lai.



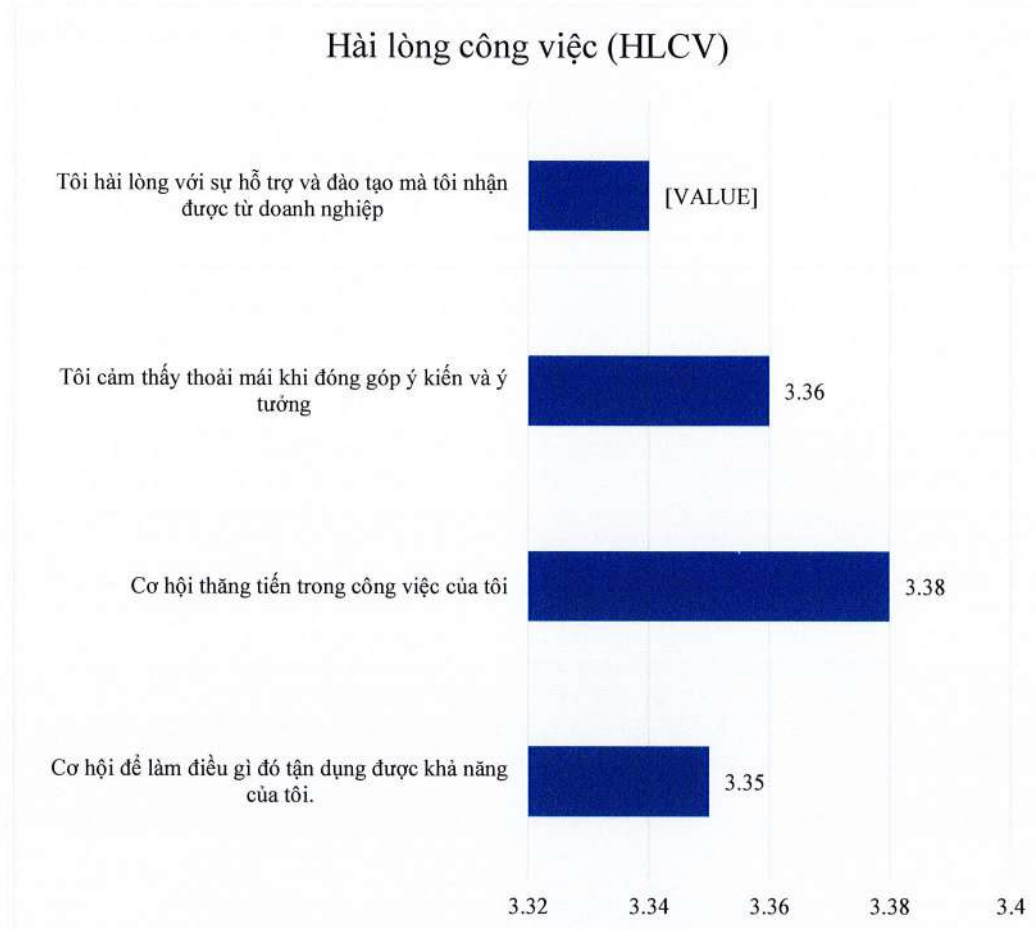
Hình 4.18: Kết quả khảo sát yếu tố TNXH

Nguồn: Trích xuất từ SPSS

Biến quan sát “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” được đánh giá ở mức điểm trung bình cao nhất 3,42 điểm. Các biến quan sát “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” được đánh giá điểm trung bình 3,39 điểm. “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” được đánh giá điểm trung bình 3,41 điểm, trong khi biến quan sát “Doanh nghiệp mở rộng quy mô doanh nghiệp và thị phần” được đánh giá ở mức điểm trung bình thấp nhất với 3,36 điểm.

4.4.7.2 Yếu tố hài lòng công việc (HLCV)

Kết quả khảo sát 380 nhân viên cho thấy, yếu tố hài lòng công việc được những người tham gia khảo sát đánh giá với điểm trung bình 3,4 điểm, điều này chứng tỏ các mục hỏi đo lường nhân tố này được nhân viên đánh giá ở mức bình thường.



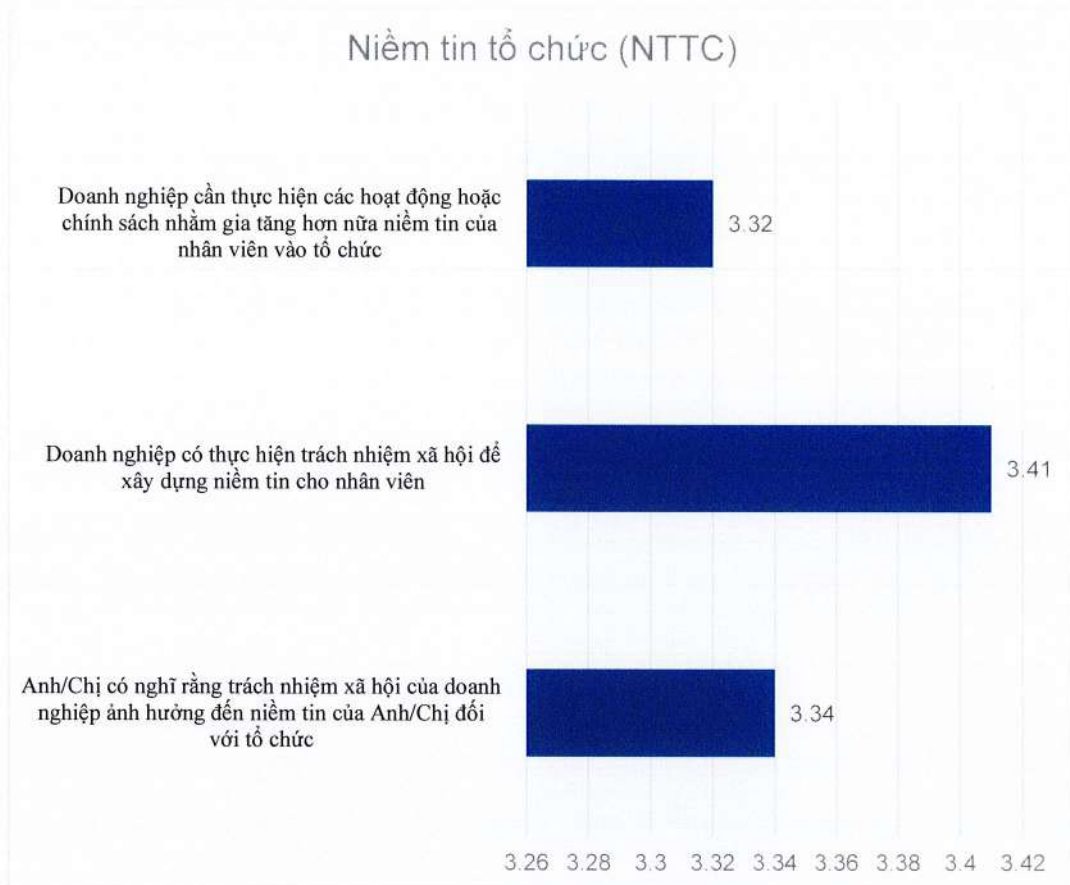
Hình 4.19: Kết quả khảo sát yếu tố hài lòng công việc

Nguồn: Trích xuất từ SPSS

Biến quan sát “Tôi cảm thấy thoải mái khi đóng góp ý kiến và ý tưởng” được đánh giá ở mức điểm trung bình cao nhất 3,38 điểm. Các biến quan sát “Cơ hội thăng tiến trong công việc của tôi” được đánh giá điểm trung bình 3,36 điểm. “Tôi hài lòng với sự hỗ trợ và đào tạo mà tôi nhận được từ doanh nghiệp” được đánh giá điểm trung bình 3,35 điểm Trong khi biến quan sát “Cơ hội để làm điều gì đó tận dụng được khả năng của tôi.” đánh giá ở mức điểm trung bình thấp nhất, với 3,34 điểm.

4.4.7.3 Yếu tố niềm tin tổ chức của nhân viên (NTTC)

Kết quả khảo sát 380 nhân viên cho thấy, yếu tố niềm tin tổ chức của nhân viên được những người tham gia khảo sát đánh giá với điểm trung bình 3,4 điểm, điều này chứng tỏ các mục câu hỏi đo lường nhân tố này được nhân viên đánh giá ở mức bình thường



Hình 4.20: Kết quả khảo sát yếu niềm tin tổ chức

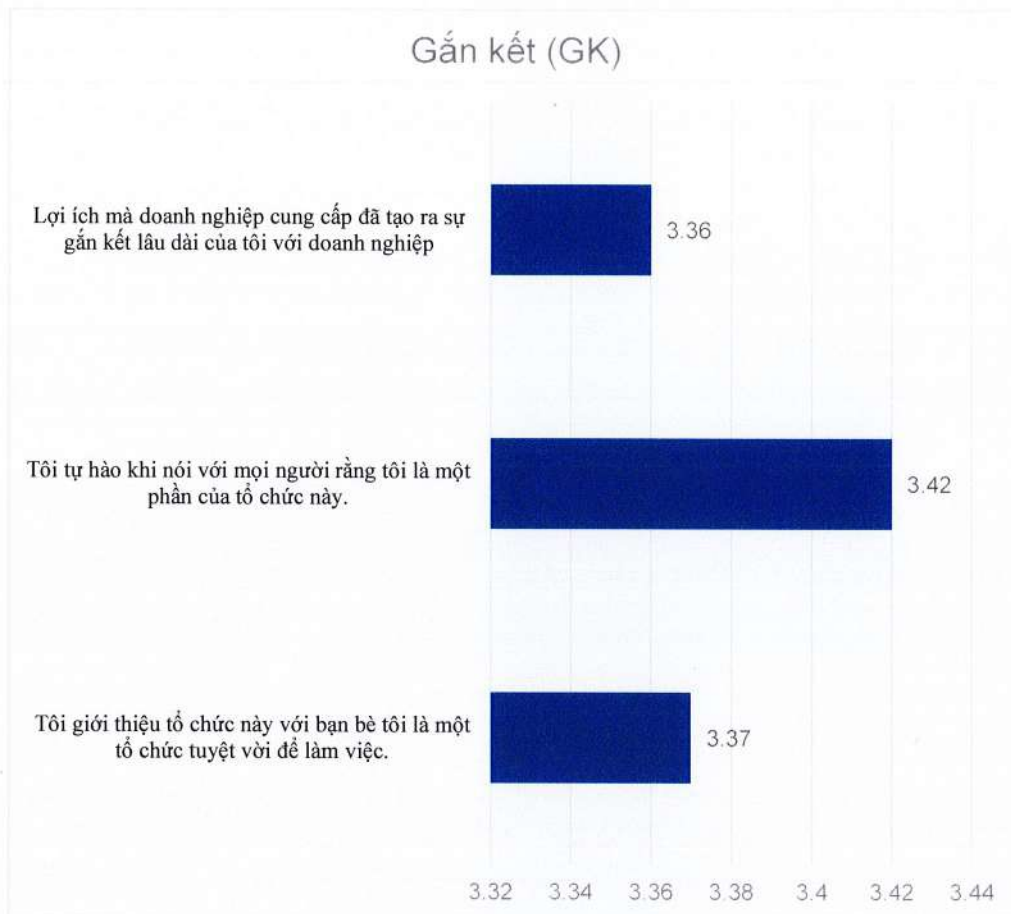
Nguồn: Trích xuất từ SPSS

Biến quan sát “Doanh nghiệp có thực hiện trách nhiệm xã hội để xây dựng niềm tin cho nhân viên” được đánh giá ở mức điểm trung bình cao nhất 3,41 điểm. Biến quan sát “Doanh nghiệp cần thực hiện các hoạt động hoặc chính sách nhằm gia tăng hơn nữa niềm tin của nhân viên vào tổ chức” được đánh giá điểm trung bình 3,34 điểm. Trong khi biến quan sát “Anh/Chị có nghĩ rằng trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp ảnh hưởng đến niềm tin của Anh/Chị đối với tổ chức tôi.” đánh giá ở mức điểm trung bình thấp nhất với 3,32 điểm. Kết quả này hoàn toàn phù hợp với bối cảnh thực tế tại thành phố Cần Thơ, nơi tập trung nhiều doanh nghiệp chế biến quy mô lớn. Với đặc thù công việc mang tính thời vụ và áp lực dây chuyền, nhân viên thường có tâm lý bất an về sự ổn định. Do đó, khi doanh nghiệp thực hiện tốt TNXHĐN như trả lương đúng hạn, đảm bảo an toàn vệ sinh, niềm tin của nhân viên sẽ được củng cố mạnh mẽ hơn so với các ngành nghề khác.

4.4.7.4 Yếu tố gắn kết với tổ chức (GK)

Kết quả khảo sát 380 nhân viên cho thấy, yếu tố niềm tin tổ chức của nhân viên

được những người tham gia khảo sát đánh giá với điểm trung bình 3,4 điểm, điều này chứng tỏ các mục hỏi đo lường nhân tố này được nhân viên đánh giá ở mức bình thường.



Hình 4.21: Kết quả khảo sát yếu tố GK

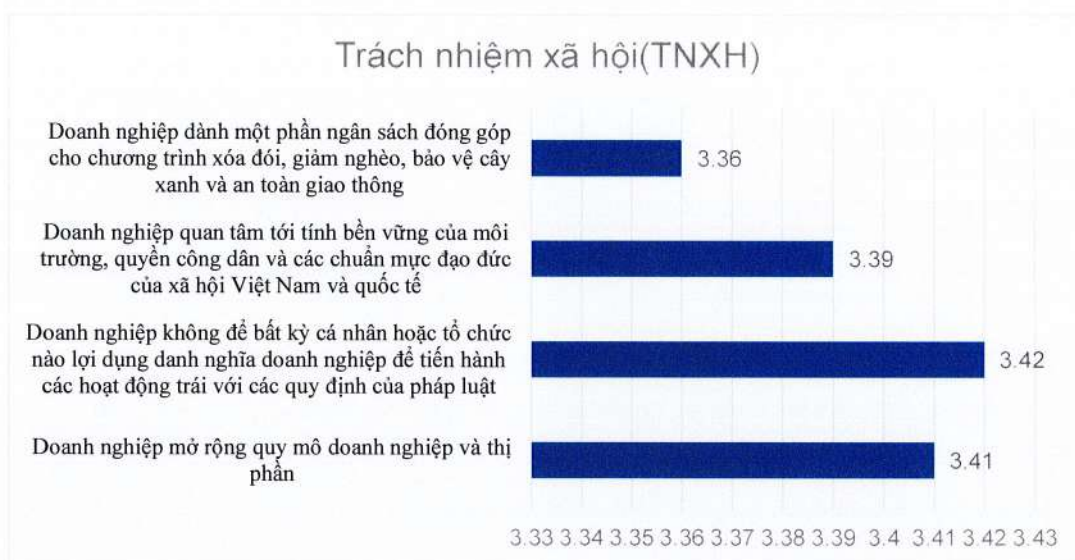
Nguồn: Trích xuất từ SPSS

Biến quan sát “Tôi tự hào khi nói với mọi người rằng tôi là một phần của tổ chức này.” đánh giá ở mức điểm trung bình cao nhất 3,42 điểm. Biến quan sát “Lợi ích mà doanh nghiệp cung cấp đã tạo ra sự gắn kết lâu dài của tôi với doanh nghiệp” được đánh giá điểm trung bình 3,37 điểm. Trong khi biến quan sát “Tôi giới thiệu tổ chức này với bạn bè tôi là một tổ chức tuyệt vời để làm việc” được đánh giá ở mức điểm trung bình thấp nhất với 3,36 điểm. Trong bối cảnh thị trường lao động tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ đang có sự cạnh tranh gay gắt về nhân lực, sự gắn kết với tổ chức đóng vai trò then chốt. Dữ liệu thực nghiệm cho thấy, những nhân viên có sự gắn kết về mặt tình cảm thường ít bị dao động bởi các lời mời gọi từ doanh nghiệp đối thủ, từ đó duy trì được sự tập trung và

kết quả làm việc cao.

4.4.7.5 Yếu tố kết quả làm việc (KQLV)

Kết quả khảo sát 380 nhân viên cho thấy, yếu tố TNXHĐN được những người tham gia khảo sát đánh giá với điểm trung bình 3,4 điểm, điều này chứng tỏ các mục hỏi đo lường nhân tố này được nhân viên đánh giá ở mức bình thường.



Hình 4.22: Kết quả khảo sát yếu tố KQLV

Nguồn: Trích xuất từ SPSS

Biến quan sát “Tôi nhận được phản hồi tích cực từ cấp trên về công việc của mình” đánh giá ở mức điểm trung bình cao nhất 3,42 điểm. Các biến quan sát “Tôi đạt được các mục tiêu làm việc cá nhân đã đề ra” được đánh giá điểm trung bình 3,39 điểm. “Công việc của tôi có ảnh hưởng tích cực đến sự thành công của doanh nghiệp” đánh giá điểm trung bình 3,41 điểm, trong khi biến quan sát “Tôi hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao” được đánh giá ở mức điểm trung bình thấp nhất với 3,36 điểm.

TÓM TẮT CHƯƠNG IV

Nội dung trình bày tại Chương IV, phân tích và thảo luận kết quả nghiên cứu dựa trên dữ liệu thực nghiệm thu thập từ 380 nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Thông qua việc vận dụng các phương pháp phân tích định lượng kiểm định Cronbach’s Alpha, EFA, CFA và CB-SEM, nghiên cứu đã khẳng định hệ thống thang đo lường đảm bảo độ tin cậy và giá trị. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) cho thấy mô hình tích hợp có độ tương thích cao với dữ liệu thị trường. Các bằng chứng thực nghiệm đã chứng minh vai trò tác động

tích cực của TNXHDN đến gắn kết với tổ chức, hài lòng công việc, niềm tin tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên. Bên cạnh đó, kết quả kiểm định sự khác biệt (T-test) không tìm thấy sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về kết quả làm việc giữa nhóm nhà quản lý và nhân viên, cũng như giữa các nhóm giới tính khác nhau. Điều này phản ánh tính chất chuẩn hóa của môi trường sản xuất chế biến tại địa phương. Chương IV đóng vai trò là cơ sở khoa học và thực tiễn vững chắc để tác giả đề xuất các kết luận và hàm ý quản trị thiết thực trong Chương V tiếp theo.

CHƯƠNG V: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Chương V được trình bày với nội dung tổng quát, bao gồm các mục chính như sau: (1) Kết luận, (2) Hàm ý quản trị, (3) Hạn chế của nghiên cứu và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo.

5.1 Kết luận

Dựa trên kết quả kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) và dữ liệu thực nghiệm từ 380 quan sát tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ, luận án rút ra 04 kết luận khoa học cốt lõi, tương ứng với các mục tiêu nghiên cứu đã đề ra:

Thứ nhất, khẳng định vai trò của TNXHĐN. Kết quả kiểm định các giả thuyết H1, H2 và H6 đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm vững chắc, khẳng định TNXHĐN là tiền đề tâm lý quan trọng. Việc thực thi tốt trách nhiệm xã hội có tác động dương mạnh mẽ đến niềm tin tổ chức và sự gắn kết với tổ chức hệ số tác động tổng hợp $\beta = 0,56$. Tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ, TNXHĐN không còn dừng lại ở các nghĩa vụ ngoại vi hay tuân thủ pháp luật đơn thuần. Nó đã trở thành chất xúc tác then chốt giúp nhân viên cảm thấy an tâm, tự hào và đồng nhất giá trị cá nhân với tổ chức.

Thứ hai, tác động gián tiếp của TNXHĐN kết quả làm việc. Phân tích mối quan hệ giữa TNXHĐN và kết quả làm việc (KQLV) cho thấy. Tác động trực tiếp của TNXHĐN lên KQLV $\beta = 0,14$. Tuy nhiên, tác động gián tiếp thông qua chuỗi biến trung gian lại rất mạnh mẽ. TNXHĐN không phải là động lực hành vi trực tiếp, không làm nhân viên làm việc nhanh hơn ngay lập tức, mà nó kiến tạo môi trường và niềm tin tổ chức. Từ môi trường đó, thái độ tích cực được chuyển hóa thành hành động cụ thể thông qua vai trò trung gian của hài lòng công việc và sự gắn kết với tổ chức. Đây là đóng góp lý luận quan trọng, làm rõ cơ chế của lý thuyết trao đổi xã hội (SET) trong bối cảnh ngành sản xuất chế biến.

Thứ ba, xác định các động lực cốt lõi thúc đẩy kết quả làm việc. Kết quả phân tích SEM đã chỉ diện hai yếu tố đòn bẩy có tác động mạnh nhất đến kết quả làm việc như sự hài lòng công việc (HLCV) là động lực mạnh mẽ nhất thúc đẩy hiệu suất với hệ số $\beta = 0,29$. Điều này hàm ý rằng sự thỏa mãn về điều kiện làm việc và năng lực chuyên môn là điều kiện tiên quyết để đạt năng suất cao. Sự gắn kết tổ chức (GK) đóng vai trò cầu nối quan trọng với hệ số $\beta = 0,73$. Kết quả này bác bỏ quan điểm cho

rằng nhân viên sản xuất chế biến chỉ quan tâm đến thu nhập, ngược lại, sự gắn kết về mặt tâm lý và tình cảm đóng vai trò quyết định đến nỗ lực hoàn thành mục tiêu.

Thứ tư, vai trò then chốt của niềm tin tổ chức (NTTC) trong giữ chân nhân sự. Nghiên cứu phát hiện ra rằng niềm tin tổ chức là tiền đề mạnh mẽ nhất dẫn đến sự gắn kết $\beta = 0,77$, vượt qua cả yếu tố hài lòng công việc. Khi nhân viên tin tưởng vào sự công bằng và cam kết của doanh nghiệp, mức độ gắn kết sẽ gia tăng đáng kể. Niềm tin chính là tạo ra sự ổn định nhân sự cần thiết cho quá trình sản xuất dây chuyền liên tục.

5.2 Hàm ý quản trị

Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) tại Chương IV đã cung cấp những bằng chứng thực nghiệm quan trọng, chỉ ra rằng kết quả làm việc (KQLV) của nhân viên bởi sự hài lòng công việc $\beta = 0,29$ và sự gắn kết với tổ chức $\beta = 0,73$. Đồng thời, niềm tin tổ chức được xác định là tiền đề cốt lõi để thúc đẩy sự gắn kết với tổ chức $\beta = 0,77$.

Dựa trên cơ sở khoa học này, luận án đề xuất hệ thống các hàm ý quản trị nhằm tối ưu hóa nguồn lực và nâng cao hiệu suất hoạt động tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ như sau:

5.2.1. Giải pháp nâng cao sự hài lòng công việc

Với hệ số tác động $\beta = 0,29$, sự hài lòng được xác định là nhân tố mang tính quyết định đến năng suất. Thực tiễn khảo sát cho thấy nhân viên tại thành phố Cần Thơ ngày càng đề cao giá trị nội tại của công việc và cơ hội phát triển hơn là các yếu tố bề nổi. Do đó, doanh nghiệp cần đa dạng hóa công việc như triển khai cơ chế luân chuyển vị trí định kỳ. Giải pháp này đặc biệt thiết yếu đối với nhân viên dây chuyền sản xuất nhằm giảm thiểu sự đơn điệu, nhàm chán. Việc được tiếp xúc với nhiều khâu khác nhau không chỉ giúp nhân viên học hỏi kỹ năng mới, thỏa mãn nhu cầu phát triển năng lực cá nhân mà còn giúp doanh nghiệp linh hoạt hóa nguồn nhân lực khi cần thiết. Minh bạch hóa hệ thống định mức. Sự hài lòng phải được xây dựng trên nền tảng của sự công bằng. Doanh nghiệp cần thiết lập hệ thống định mức khoán sản phẩm minh bạch, đơn giản, dễ hiểu để nhân viên có thể tự tính toán được thu nhập của mình hàng ngày. Khi nhân viên thấy nỗ lực của mình được ghi nhận và nhân viên sẽ có động lực làm việc chủ động.

5.2.2 Giải pháp củng cố niềm tin tổ chức

Niềm tin tổ chức tác động rất mạnh đến sự gắn kết $\beta = 0,77$. Nếu thiếu niềm tin, mọi hoạt động TNXHĐN sẽ mất đi hiệu lực và bị xem là hình thức. Văn hóa trọng chữ tín của người miền Tây. Trong văn hóa kinh doanh vùng ĐBSCL, chữ tín là tối thượng. Doanh nghiệp tuyệt đối tránh tình trạng hứa suông hoặc chậm lương thưởng không lý do chính đáng. Mọi thay đổi về chính sách nhân sự cần được thông báo sớm và giải thích rõ ràng qua các buổi đối thoại trực tiếp. An toàn là bằng chứng của sự quan tâm. Niềm tin tổ chức không đến từ khẩu hiệu, mà đến từ cảm giác an toàn thực chất. Việc đầu tư trang bị bảo hộ đầy đủ, duy trì môi trường nhà xưởng thoáng mát, đạt chuẩn là bằng chứng thuyết phục nhất cho thấy doanh nghiệp thực tâm quan tâm đến nhân viên. Khi TNXHĐN củng cố được niềm tin $\beta = 0,56$, sẽ trở thành đòn bẩy 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 từ quản lý nhân sự truyền thống sang quản trị trải nghiệm nhân viên như: (1) Ở cấp độ Lãnh đạo doanh nghiệp: Cần thiết kế lộ trình thăng tiến rõ ràng từ nhân viên lên các vị trí nhà quản lý để nhân viên nhìn thấy tương lai. Chiến lược TNXHĐN hướng nội cần đi vào chiều sâu, như xây dựng các gói bảo hiểm sức khỏe mở rộng cho người thân của nhân viên. Điều này giúp chuyển hóa sự quan tâm của doanh nghiệp thành vốn niềm tin của người lao động; (2) Ở cấp độ Quản lý trung gian: Các Quản đốc, Trưởng phòng cần thực thi sự công bằng tuyệt đối trong đánh giá KPI và chấm công. Cần chuyển dịch phong cách từ giám sát, mệnh lệnh sang ghi nhận và khích lệ. Sự phản hồi tích cực và tôn trọng từ cấp trên trực tiếp là động lực tâm lý lớn để nhân viên nỗ lực hơn.

5.2.4 Đề xuất lộ trình triển khai hành động

Để cụ thể hóa các hàm ý quản trị thành thực tiễn, dựa trên kết quả định lượng về vai trò then chốt của sự hài lòng công việc và niềm tin tổ chức, luận án đề xuất khung kế hoạch triển khai định kỳ cho các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ như sau:

Thứ nhất, đối với các hoạt động định kỳ hàng quý. Đây là nhóm giải pháp tác động nhanh nhằm duy trì động lực làm việc thường xuyên. Triển khai đào tạo đa kỹ năng, doanh nghiệp cần tổ chức luân chuyển vị trí làm việc giữa các khâu trong dây

chuyên như đóng gói, sơ chế, kiểm tra chất lượng cho nhân viên trực tiếp sản xuất. Hoạt động này nhằm mục tiêu gia tăng sự hài lòng công việc cải thiện biến HLCV1 cơ hội sử dụng năng lực, đồng thời giảm thiểu sự nhàm chán do tính chất lặp lại đơn điệu của công việc dây chuyền. Tổ chức đối thoại định kỳ tại xưởng. Lãnh đạo doanh nghiệp cần thiết lập các buổi gặp gỡ ngắn hàng quý để giải đáp trực tiếp thắc mắc của nhân viên về lương thưởng và định mức khoán. Sự tương tác này giúp củng cố niềm tin tổ chức cải thiện biến NTTC2 sự minh bạch, ngăn chặn các tin đồn tiêu cực gây mất đoàn kết nội bộ.

Thứ hai, đối với các hoạt động trung hạn 6 tháng/lần. Nhóm giải pháp này tập trung vào việc củng cố nhận thức về TNXHĐN bên trong. Doanh nghiệp cần tái khởi động các chương trình tập huấn "An toàn là trên hết", kết hợp với các đợt thi đua quy mô nhỏ có khen thưởng cho khối sản xuất và kỹ thuật. Việc này nhằm tái khẳng định cam kết của doanh nghiệp về trách nhiệm pháp lý và đạo đức cải thiện đánh giá các biến TNXH1, TNXH2, đảm bảo môi trường làm việc an toàn, từ đó gia tăng sự an tâm cống hiến của nhân viên.

Thứ ba, đối với các hoạt động thường niên. Đây là nhóm giải pháp mang tính chiến lược dài hạn nhằm xây dựng văn hóa và hình ảnh thương hiệu. Doanh nghiệp nên tổ chức "Ngày hội gia đình và Cộng đồng" vào các dịp Lễ, Tết với các hoạt động như mời người thân nhân viên tham quan nhà máy hoặc tổ chức ra quân dọn vệ sinh môi trường quanh khu công nghiệp. Mục tiêu cốt lõi là khơi dậy lòng tự hào của nhân viên về nơi mình làm việc tăng cường biến GK2 Sự gắn kết tình cảm, đồng thời cải thiện hình ảnh doanh nghiệp trong mắt cộng đồng địa phương.

Việc áp dụng lộ trình này sẽ giúp doanh nghiệp chuyển dịch tư duy từ xem TNXHĐN là chi phí sang tư duy đầu tư chiến lược, giúp ổn định nguồn nhân lực và nâng cao năng suất bền vững trong bối cảnh cạnh tranh mới.

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 trong việc giải mã cơ chế tác động của TNXHĐN đến kết quả làm việc, luận án vẫn tồn tại một số hạn chế. 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 thành phố 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 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 TNXHĐN đến niềm tin 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 gắn kết với tổ chức. Tuy nhiên, nhân viên trong thực tế còn chịu sự chi phối 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 TNXHĐN.

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 TNXHĐN. 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 TNXHĐN 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.

TÓM TẮT CHƯƠNG V

Chương V đã hoàn thành và khái quát hóa những phát hiện cốt lõi về cơ chế tác động của TNXHĐN đối với sự gắn kết và kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Các bằng chứng thực nghiệm từ luận án đã khẳng định vai trò chiến lược của TNXHĐN. Đây không chỉ là nghĩa vụ đạo đức mà là khoản đầu tư sinh lời. Khi doanh nghiệp thực thi hiệu quả các cam kết xã hội, niềm tin tổ chức và sự hài lòng công việc sẽ được củng cố vững chắc, tạo thành động lực nội tại quan trọng thúc đẩy sự gắn kết và cải thiện năng suất lao động. Trên cơ sở đó, luận án đã đề xuất hệ thống các hàm ý quản trị thiết thực, khuyến nghị doanh nghiệp cần chuyển dịch tư duy từ quản lý truyền thống sang quản trị dựa trên niềm tin và sự minh bạch. Đồng thời, các kiến nghị vĩ mô cũng được đưa ra nhằm kiến tạo một hệ sinh thái kinh doanh nhân văn và bền vững. Như vậy, kết quả nghiên cứu không chỉ đóng góp về mặt lý luận mà còn cung cấp cơ sở thực tiễn vững chắc, giúp các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ hoạch định chiến lược giữ chân nhân tài, góp phần quan trọng vào việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và thúc đẩy tăng trưởng kinh tế - xã hội của địa phương trong bối cảnh hội nhập.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

A. TÀI LIỆU TIẾNG VIỆT

1. Bùi, N. V. (2022). Ảnh hưởng của nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đến hiệu quả công việc và vai trò điều tiết của thu nhập cá nhân. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh*, 17(2). <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.17.2.1783.2022>
2. Cục Thống kê thành phố Cần Thơ. (2025, 03 tháng 01). *Số liệu Kinh tế - Xã hội thành phố Cần Thơ tháng 12 và 12 tháng năm 2024*. <https://thongkecantho.gso.gov.vn/newsdetail.aspx?id=12874&tid=2>
3. Hoàng, T. P. T., & Nguyễn, K. V. N. (2021). Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, động lực và hiệu quả công việc: Một nghiên cứu tại các công ty dược phẩm đa quốc gia. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh*, 16(3), 36-49.
4. Hoàng, T. T. D. (2021). *Các nhân tố ảnh hưởng tới sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tại các doanh nghiệp sau M&A ở Việt Nam* [Luận án tiến sĩ]. Trường Đại học Ngoại Thương.
5. Huỳnh, V. T. (2024). *Ảnh hưởng quản trị nguồn nhân lực và trách nhiệm xã hội đến sự hài lòng và gắn bó của người lao động với tổ chức: Trường hợp các doanh nghiệp chế biến trên hai tỉnh Trà Vinh và Bến Tre* [Luận án tiến sĩ]. Trường Đại học Trà Vinh.
6. Lê, T. T. P. (2021). Một số lý thuyết nghiên cứu về tác động của sự hài lòng trong công việc đến cam kết gắn bó tình cảm của người lao động ở các doanh nghiệp. *Tạp chí Công Thương*. <https://tapchicongthuong.vn/mot-so-ly-thuyet-nghien-cuu-ve-tac-dong-cua-su-hai-long-trong-cong-viec-den-cam-ket-gan-bo-tinh-cam-cua-nguoi-lao-dong-o-cac-doanh-nghiep-79433.htm>
7. Lê, T. T. T. (2016). Cải thiện hiệu quả hoạt động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp tại Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế và Quản trị*, 134(1), 45-57.
8. Lê, T. T. (2020). Tác động của trách nhiệm xã hội đến hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Thương mại*, 145, 22-35.
9. Lương, T. T., & Nguyễn, D. T. (2025). Tác động của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đến niềm tin tổ chức và sự hài lòng công việc tại Việt Nam. *Tạp chí Khoa học xã hội TP. Hồ Chí Minh*, 1(322).
10. Mai, N. K., Đỗ, T. N. K. D., & Nguyễn, T. H. Y. (2022). Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp tác động đến sự hài lòng và trung thành của nhân viên: Bằng chứng thực nghiệm tại TP. Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 58(4D), 223-234. <https://doi.org/10.22144/ctu.jvn.2022.181>
11. Nguyễn, Đ. M., & Nguyễn, T. B. N. (2020). Tác động của phong cách lãnh

đạo đến kết quả công việc của nhân viên: Nghiên cứu tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, (279), 50-61.

12. Nguyễn, D. T. (2022). Tác động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đến sự gắn kết của nhân viên: Nghiên cứu tại các doanh nghiệp công nghệ thông tin và truyền thông tại Hà Nội. *Tạp chí Nghiên cứu kinh tế và kinh doanh Châu Á*, (26), 39-54.

13. Nguyễn, H. A. (2018). *Hướng tới phát triển bền vững: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp*. Nhà xuất bản Kinh tế Quốc dân.

14. Nguyễn, T. K. Á., Nguyễn, T. M. H., & Đỗ, N. M. (2018). Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết người lao động với doanh nghiệp kinh doanh lưu trú và ăn uống vùng duyên hải Nam Trung bộ. *Tạp chí Khoa học Đại học Huế: Kinh tế và Phát triển*, 127(5A), 185-198.

15. Nguyễn, T. L., & Lê, V. H. (2022). Nguồn lực tâm lý và kết quả công việc của nhân viên: Vai trò trung gian của sự gắn kết tổ chức. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh - Kinh tế và Quản trị kinh doanh*, (1), 34-46.

16. Nguyễn, T. B. L., Nguyễn, T. M. N., & Nguyễn, T. T. Q. (2024). Tác động của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đến niềm tin tổ chức của người lao động: Bằng chứng thực nghiệm từ các doanh nghiệp may mặc tại Việt Nam. *Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội*, 4(4), 12. <https://doi.org/10.57110/vnu-jeb.v4i4.327>

17. Nguyễn, T. M. (2018). Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh: Nghiên cứu tại các doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế và Quản trị*, 156(3), 82-94.

18. Nguyễn, T. N. P., & Đặng, N. N. (2020). Tác động của trách nhiệm xã hội đến sự hài lòng, tin tưởng, gắn kết và cam kết của nhân viên đối với doanh nghiệp tại tỉnh Tiền Giang. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 3D(2020), 236-245.

19. Nguyễn, T. P. D. (2014). Niềm tin ở tổ chức tác động đến động cơ và kết quả làm việc của nhân viên khối Văn phòng ở Việt Nam. *Tạp chí Trường Đại học Cần Thơ, Phần C: Khoa học Xã hội, Nhân văn và Giáo dục*, (34), 103-112.

20. Nguyễn, V. H. (2020). Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp ở Việt Nam: Thực trạng và giải pháp. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*.

21. Nguyễn, U. T. (2024). Nghiên cứu mối quan hệ giữa nhận thức trách nhiệm xã hội, niềm tin và sự gắn kết của nhân viên tại Công ty Cao su Camel Việt Nam. *Tạp chí Công Thương*. <https://tapchicongthuong.vn/nguyen-cuu-moi-quan-he-giua-nhan-thuc-trach-nhiem-xa-hoi-niem-tin-va-su-gan-ket-cua-nhan-vien-tai-cong-ty-cau-su-camel-viet-nam-128932.htm>

22. Nguyễn, N. Th (2021). Ảnh hưởng của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đến sự gắn kết của nhân viên: Nghiên cứu tại các ngân hàng thương mại. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 290, 45-54.

23. Phạm, M. C. (2015). Ứng dụng trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp trong quản lý nhân sự: Trường hợp các công ty tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Quản lý và Phát triển*, 112(4), 78-91.
24. Phạm, M. L., & Nguyễn, T. M. (2020). Tác động của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đến lòng trung thành của nhân viên trong ngành khách sạn. *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, 31(4), 12-25.
25. Phuc, V. T., Hai, H. T. Q., & Đào, L. K. O. (2025). Tác động của trách nhiệm xã hội đến niềm tin tổ chức và sự hài lòng của nhân viên các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Kinh tế và Ngân hàng châu Á*. <https://doi.org/10.63065/ajeb.vn.2023.205.82469>
26. Trần, M. H. (2017). *Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp: Lý thuyết và thực tiễn*. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia.
27. Trần, T. H. (2019). Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp: Thực trạng và giải pháp cho doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 258(4), 56-68.
28. Trần, T. L. N. (2022). *Tác động của hành vi lao động tới sự hài lòng của nhân viên - Nghiên cứu tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa vùng Bắc Trung Bộ* [Luận án tiến sĩ]. Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
29. Trần, T. M. T. (2021). Ảnh hưởng của động lực làm việc đến kết quả làm việc của nhân viên: Nghiên cứu tại các ngân hàng thương mại Việt Nam. *Tạp chí Công Thương*, (3), 80-85.
30. Trần, T. M. H. (2021). Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên trong doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Đại học quốc gia Hà Nội - Kinh tế và Kinh doanh*, 37(3), 50-60.
31. Trần, T. M. H., & Nguyễn, T. H. N. (2014). Trách nhiệm xã hội trong kinh doanh khách sạn tại Việt Nam Nghiên cứu trường hợp tại khách sạn Sofitel Legend Metropole và Sofitel Plaza Hà Nội. *Tạp chí khoa học Đại Học Quốc gia Hà Nội*, (4/30), 1-11.
32. Trần, T. N. (2021). *Ảnh hưởng của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đến sự gắn kết nhân viên: nghiên cứu lĩnh vực ngân hàng tại Thành phố Hồ Chí Minh* [Luận án Tiến sĩ]. Trường Đại học kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
33. Trần, K. D. (2018). *Quản trị nguồn nhân lực* (Tái bản lần thứ 10). Nhà xuất bản Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
34. Võ, V. D., & Dư, Q. C. (2016). Mối quan hệ giữa mức độ thỏa mãn công việc và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức: Trường hợp VNPT Cần Thơ. *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Kinh tế và Kinh doanh*, 32(3), 39-50.
35. Vũ, T. T. T. (2017). Quản trị trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế: Trường hợp các doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí*

Kinh tế và Phát triển, 245(2), 34-47.

36. Vũ, T. P., Hồ, T. Q. H., & Đào, L. K. O. (2023). Tác động của trách nhiệm xã hội đến niềm tin tổ chức và sự hài lòng của nhân viên các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Kinh tế và Ngân hàng Châu Á*, (Tháng 4), 54-63.

37. Vũ, V. H., & Nguyễn, V. T. (2018). Sự hài lòng trong công việc, mối quan hệ với cam kết tổ chức và ý định nghỉ việc - Trường hợp các nhân viên kỹ thuật ngành dịch vụ cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh*, 13(2), 188-204.

B. TÀI LIỆU TIẾNG ANH

38. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

39. Almagro, R. E., Flores, L. C., & Bauyot, M. M. (2024). Examining the Impact of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Innovative Work Behavior on Organizational Effectiveness: A Structural Equation Model. *WIST*, 19(2), 458-470.

40. Alomran, A. M., Ahmed, T. S. A., & Kassem, A. M. (2024). Impact of organizational trust on organizational commitment: the moderating effect of national identity. *Cogent Social Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2309712>

41. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Journal of Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.

42. Ahmad, N., Ullah, Z., AlDhaen, E., Han, H., & Scholz, M. (2021). A CSR perspective to foster employee creativity in the banking sector: The role of work engagement and psychological safety. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60, 102468.

43. Beigi, M. T., & Lajevardi, S. J. (2020). Impact of Organizational Commitment on Job Performance. *Asian Journal of Management*, 11(3), 297-303. <https://doi.org/10.5958/2321-5763.2020.00046.3>

44. Blount, J., & Conklin, M. (2024). Non-Human Stakeholders: Testing the Boundaries of Stakeholder Theory. *Okla. L. Rev.*, 76(2), 229. <https://digitalcommons.law.ou.edu/olr/vol76/iss2/2>

45. Carroll, B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

46. Carpini, J. A., Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2017). Engaging employees and enhancing performance through work culture: Building connections in

organizations. *The International Journal of Human Resource Management*.

47. Chen, K. (2023). A Study on Organizational Commitment, Work Motivation, and Job Performance After the COVID-19 Epidemic in Taiwan-The Mediating Effects of Work Motivation and Organizational Communication. *Management Studies*, 11(1), 65-74. <https://doi:10.17265/2328-2185/2023.02.002>

48. Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Involvement: The Mediating Role of Job Involvement. *Frontiers in Psychology*, 9, 132. <https://doi: 10.3389/fpsyg.2018.00132>

49. Dahmardeh, M., & Nastiezaie, N. (2019). The Impact of Organizational Trust on Organizational Commitment Through the Mediating Variable of Organizational Participation. *Public Management Researchers*, 12(44), 155-180. <https://doi: 10.22111/jmr.2019.23818.3788>

50. Dai, K., & Qin, X. (2016). Perceived organizational support and employee engagement: Based on the research of organizational identification and organizational justice. *Open Journal of Social Sciences*, 4(12), 46-57.

51. Dalkrani, M., & Dimitriadis, E. (2018). The Effect of Job Satisfaction on Employee Commitment. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 11(3). <https://ssrn.com/abstract=3502213>

52. Dash, G., & Paul, J. (2021). CB-SEM vs PLS-SEM methods for research in social sciences and technology forecasting. *Technological Forecasting and Social Change*, 173(C). <https://doi: 10.1016/j.techfore.2021.121092>

53. Dinc, M. S. (2017). Organizational commitment components and job performance: Mediating role of job satisfaction. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(3), 773-789.

54. Evans, R., Neely, A., & Davis, W. (2022). A Work Role Perspective of Corporate Social Responsibility. *Journal of Managerial Issues*, 34. Retrieved from <https://www.proquest.com/openview/cc39977fffaad525f3d50b16979cd22e/1?pq-origsite=scholar&cbl=32030>

55. Ferreira, J. J., & Oliveira, J. (2014). The role of Innovation in the Performance of SMEs: A Study in the Portuguese Context. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(2), 127-138.

56. Freeman, R. E., Dmytriyev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757-1770. <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>

57. Gallup. (2020). *State of Global Workplace: 2020 Report*.

58. Ganiyu, R. A. (2017). Customer satisfaction and loyalty: A study of interrelationships and effects in Nigerian domestic airline industry. *Oradea Journal of*

Business and Economics, 2(1), 7-20.

59. Gefen, D., Rigdon, E., & Straub, D. (2011). An Update and Extension to SEM Guidelines for Administrative and Social Science Research. Editorial Comment. *MIS Quarterly*, 35(2), III-XII.

60. Ghrasli, A., Lemqeddem, H., & Lakhoul, A. (2024). Corporate social responsibility and job performance: the mediating role of employee engagement: proposal of a conceptual framework. *African Scientific Journal*, 03(23), 0077–0089.

61. Glavas, A. (2016). Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Enabling Employees to Employ More of Their Whole Selves at Work. *Frontiers in Psychology*, 7, 796.

62. Gupta, R., & Agrawal, R. (2023). Unveiling the Hidden Layers of Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Meta-analysis. *Business Perspectives and Research*, 13(1), 70-88. <https://doi.org/10.1177/22785337221148885>

63. Hang My Hanh Le, Thuy-Phuong Nguyen, Thanh Danh Ngo, Ngoc Tam Uyen Bui, & Dinh Kim Chi Nguyen, Tuong. (2023). The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Employee Organizational Commitment in Multinational Corporations in Ho Chi Minh City. *ICESG International Conference on Environmental, Social and Governance*.

64. Hartono, M., & Raharjo, H. (2015). Exploring the mediating role of affective and cognitive satisfaction on the effect of service quality on loyalty. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(9/10), 971-985.

67. Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208-1234.

68. Herman, K. D., Erlina, R., & Mardiana, N. (2024). The Influence of Corporate Social Responsibility on Employee Performance with Organizational Commitment as Mediation. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science*, 5(3). <https://doi.org/10.38142/ijesss.v5i3.1086>

69. Ho Dinh Phi. (2022). *Quantitative Analytical Tools used Economic Research and Scientific Articles Writing in Vietnam*. Eliva Press SRL.

70. Hou, C., & Muhamad Hanapiyah, Z. (2024). The Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Turnover Intentions in the Malaysian Manufacturing Industry. *Information Management and Business Review*, 16(4(S)I), 382-393. [https://doi.org/10.22610/imbr.v16i4\(S\)I.4260](https://doi.org/10.22610/imbr.v16i4(S)I.4260)

71. Ibrahim, Y., Ahmed, M. M., & Nayel, M. T. (2023). The impact of corporate social responsibility practices on employees' engagement: The mediating

role of organizational identification. *Global Business and Organizational Excellence*. <https://doi.org/10.1002/joe.22212>

72. Ikaheimo, H., & Laitinen, A. (2011). *Recognition and Social Ontology: An Introduction*. Retrieved from <https://philpapers.org/archive/IKHRAS-2.pdf>

73. Jinchuan, W., & Xiaoqian, W. (2012). *Sample size for structural equation modeling: Applications Using Mplus*. John Wiley and Sons L.td.

74. Joseph, N. (2023). *The Impact of Corporate Social Responsibility on Employee Engagement and Organizational Performance: A Systematic Review* (SSRN Scholarly Paper No. 4805695). Available at <https://ssrn.com/abstract=4805695> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4805695>

75. Kim, M., & Kim, J. (2021). Corporate social responsibility, employee engagement, well-being and the task performance of frontline employees. *Management Decision*, 59(8), 2040–2056. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2020-0268>

76. Kim, B. J., Nurunnabi, M., Kim, T. H., & Jung, S. Y. (2018). The Influence of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: The Sequential Mediating Effect of Meaningfulness of Work and Perceived Organizational Support. *Sustainability*, 10(7), 2208. <https://doi.org/10.3390/su10072208>

77. Kim, & Rhee, E. (2011). The role of corporate social responsibility in consumer purchase intention: The mediating role of brand image. *Journal of Business Research*, 64(11), 1263-1270.

78. Kim, J. S., Song, H. J., & Lee, C. K. (2020). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32.

79. Kline, R. B. (2011). *Principles and practices of structural equation modeling*. Guilford Press.

80. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.

81. Krishnanathan, P., & Mangaleswaran, T. (2018). Organizational Commitment and Employee Performance with Special Reference to Administrative Officers at the University of Jaffna, Sri Lanka. *Research Journal of Education*, 4(6), 82-86.

82. Lange, D., & Bundy, J. (2018). The Association between Ethics and Stakeholder Theory; Sustainability, Stakeholder Governance, and Corporate Social Responsibility. *Advances in Strategic Management*, 38, 365-387.

83. Lee, J., & Kim, M. (2017). The impact of social media on consumer behavior: An exploration of the factors influencing online purchases. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 260-267.

84. Lin, M., Liu, Q., & Li, Z. (2024). Perceived superior trust and organizational commitment among public employees: The mediating role of burnout and the moderating role of public service motivation. *Heliyon*, 10(3). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24997>
85. Mirvis, P. H. (2012). The role of leadership in organizational innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 25(4), 543-564.
86. Narbel, F., & Muff, K. (2017). Should the Evolution of Stakeholder Theory Be Discontinued Given Its Limitations. *Theoretical Colimitations*, 7, 1357-1381. <https://doi: 10.4236/tel.2017.75092>
87. Nimmy A. G., Nimitha, A., & Manoj, E. (2020). Corporate social responsibility and organizational commitment: effects of CSR attitude, organizational trust and identification. *Society and Business Review*, 15(3), 255–272. <https://doi.org/10.1108/SBR-04-2020-0057>
88. Nnamdi, U. J. (2023). The Impact of Corporate Social Responsibility on Employee Engagement and Organizational Performance: A Systematic Review. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi:10.2139/ssrn.4805695>
89. Rafiei, M., Taghi Amini, M. T., & Foroozandeh, N. (2014). Studying the impact of organizational commitment on job performance. *Management Science Letters*, 4(8), 1841-1848. <https://doi: 10.5267/j.msl.2014.6.046>
90. Rahman, S. A. A., Wahba, M., Ragheb, M. A. S., & Ragab, A. A. (2021). The Effect of Organizational Trust on Employee's Performance through Organizational Commitment as a Mediating Variable (Applied Study on Mobile Phone Companies in Egypt). *Open Access Library Journal*, 8, 1-15. <https://doi: 10.4236/oalib.1107806>
91. Raza, A., Farrukh, M., Iqbal, M. K., Farhan, M., & Wu, Y. (2021). Corporate social responsibility and employees' voluntary pro-environmental behavior: The role of organizational pride and environmental attitude. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1104-1116.
92. Sarker, B. K., Sarker, D. K., Shaha, S. R., Saha, D., & Sarker, S. (2024). Why Apply SPSS, SmartPLS and AMOS: An Essential Quantitative Data Analysis Tool for Business and Social Science Research Investigations. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(9), 2688-2699.
93. Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A Beginners Guide to Structural Equation Modeling*. Routledge.
94. Shah, S. I. H., Phulpoto, A. F., & Ghumro, J. A. (2023). The Study of Organizational Trust and Organizational Commitment among Faculty of Public Sector Universities in Pakistan. *Pakistan Social Sciences Review*, 7(4), 199–209. [https://doi.org/10.35484/pssr.2023\(7-IV\)18](https://doi.org/10.35484/pssr.2023(7-IV)18)

95. Stojanović, A., Arsić, S., Milošević, I., Mihajlović, I., & Spasojević Brkić, V. (2025). Analyzing the Impact of Corporate Social Responsibility on Employee Satisfaction Using a Hybrid SEM-ANN Approach. *Sustainability*, 17(9), 4009. <https://doi.org/10.3390/su17094009>
96. Sufia, Sofiyan, Toni, N., & Edward, Y. R. (2020). Effect of Organizational Commitment and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Famfit Bugar Nusantara. *International Journal of Research and Review*, 7(8).
97. Sarfraz, M., Qun, W., Abdullah, M. I., & Alvi, A. T. (2022). Employees' perception of corporate social responsibility impact on employee outcomes: mediating role of organizational justice for small and medium enterprises (SMEs). *Sustainability*, 10(7), 2429.
98. Sun, L., & Yu, T. R. (2015). The impact of corporate social responsibility on employee performance and cost. *Review of Accounting and Finance*, 14(3), 262–284. <https://doi.org/10.1108/RAF-03-2014-0025>
99. Taheri, R. H., Miah, M. S., & Kamaruzzaman, M. (2020). Impact of working environment on job satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6).
100. Tai, F., & Chuang, S. (2014). Corporate Social Responsibility. *IBusiness*, 6(3). <https://doi.org/10.4236/ib.2014.63013>
101. Tatar, A. (2020). *Impact of Job Satisfaction on Organizational Commitment*. Lambert Academic Publishing.
102. Tarmeo-Bernuy, L. E., Cosme-Silva, O., & Rincón-Calvo, S. Y. (2025). Satisfaction and organizational commitment in job performance: A systematic review. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(2), 51–63. <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i2.4428>
103. Thu, T., Nguyen, H., Thuy, T., Pham, H., Le, B., Pham, H., Van, T., Bui, A., Quynh, T., & Nguyen, A. (2020). Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment through Organizational Trust and Organizational Identification. *Management Science Letters*, 10, 3453-3462. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.032>
104. Truss, C., & Conway, E. (2016). *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press.
105. Vallaes, F., Suarez, A., & Oliveira, M. (2022). State of the Art of University Social Responsibility: A Standardized Model and Compared Self-diagnosis in Latin America. *International Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2020-0235>.
106. Xuan, L. T. T., & Gregory, T. (2011). A review of the development of the

definition in defining corporate social responsibility. *Tạp chí Phát triển Khoa học Công nghệ*, 14, 106-111.

107. Yasser, A. (2022). Organizational Trust and its Impact on the Organizational Commitment of Human Resources. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 16(1).

108. Yuliyanti, Susita, D., Saptono, A., Susono, J., & Rahim, A. (2020). The effect of career development and work environment on employee loyalty with work satisfaction as intervening variables. *The International Journal of Social Sciences World (TIJOSSW)*.

109. Zhang, S. Y. (2024). An Analysis of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Employee Satisfaction. *Open Journal of Social Sciences*, 12, 375-385. <https://doi.org/10.4236/jss.2024.1211027>

110. Bhardwaj, A., & Gupta, A. (2020). Stakeholder engagement practices and employee outcomes: The mediating role of perceived corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*

102. Pesqueux, Y. (2021). Stakeholder theory: A critical and post-Covid view. *Journal of Business Ethics*

103. Harrison, J. S., Phillips, R. A., & Freeman, R. E. (2023). Stakeholder theory and the new forms of value creation. *Journal of Business Ethics*.

104. Glavas, A. (2023). The Future of Corporate Social Responsibility (CSR) and Human Resource Management (HRM). *Academy of Management Perspectives*, 37(1), 22-39.

105. Newman, A., Nielsen, I., & Miao, Q. (2020). The role of ethical leadership in the relationship between CSR and employee outcomes: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 161(2), 241–252.

106. A., & Gupta, A. (2020). Stakeholder engagement practices and employee outcomes: The mediating role of perceived corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 245, 118837.

107. Hur, W. M., & Kim, M. C. (2021). Examining the Effect of CSR on Employees' Organizational Identification and Pro-Environmental Behavior. *Sustainability*, 13(15), 8431.

108. Kim, H. R., Lee, M., & Kim, J. H. (2020). The effect of corporate social responsibility on employees' organizational trust and engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102532.

109. Lee, Y., & Back, H. (2022). How does internal CSR affect employee task performance and organizational citizenship behavior? The mediating roles of perceived organizational support and job engagement. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 203-212.

110. J. S., Phillips, R. A., & Freeman, R. E. (2023). Stakeholder theory and the

new forms of value creation. *Journal of Business Ethics*, 182(4), 697-714.

102. M., & Kim, Y. (2020). CSR, employee engagement, and performance in the South Korean context. *Sustainability*, 12(10), 4057

DANH MỤC CÁC BÀI BÁO ĐÃ CÔNG BỐ

Tạp chí trong nước

1. Lại Hoàng Vĩnh Trinh, Lưu Tiến Thuận, Võ Khắc Thường, Giải pháp đẩy mạnh việc thực hiện trách nhiệm xã hội của các doanh nghiệp sản xuất chế biến ở địa bàn thành phố Cần Thơ. Tạp chí Kinh tế và Dự báo, tháng 02/2025, e-ISSN: 2734-9365.

2. Lại Hoàng Vĩnh Trinh, Lưu Tiến Thuận, Phạm Đình Hân, Mô hình nghiên cứu ảnh hưởng 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 thành phố Cần Thơ. Tạp chí Tài chính, tháng 3/2025, ISSN: 1859-4972, trang 211-215

3. Lại Hoàng Vĩnh Trinh, Lưu Tiến Thuận, Võ Khắc Thường, Ảnh hưởng 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. Tạp chí Kinh tế và Dự báo (Ấn phẩm của Tạp chí Kinh tế - Tài chính), tháng 4/2025 số 08/2025, ISSN: 18559-4972, trang 177-180.

Kỷ yếu hội thảo quốc tế

1. Lại Hoàng Vĩnh Trinh, Võ Quốc Nam, 7.1 International conference on digital innovation - sustainability Through the Lens of SDG, Nam Can Tho University and Malaysia University, "Impact of Corporate Scocial Responsibility on Organizational Engaement in Manufacturing and Processing Enterprises during Digital Transformation era in Can Tho, 11/2024, page 421-430.

PHỤ LỤC I - PHIẾU PHÒNG VẤN NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH

Kính chào quý Anh/Chị!

Tôi là nghiên cứu sinh ngành Quản trị kinh doanh của Trường Đại học Tây Đô. Hiện tôi đang nghiên cứu *“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”*. Xin quý Anh/Chị dành ít thời gian quý báu cho phiếu phỏng vấn này. Kết quả thu được là một trong những thông tin quan trọng để phục vụ cho nghiên cứu. Tôi xin cam kết, thông tin mà quý Anh/Chị cung cấp chỉ dành cho mục đích nghiên cứu, các thông tin cá nhân của quý Anh/Chị sẽ được giữ kín.

PHẦN I: THÔNG TIN CÁ NHÂN

1. Họ và tên:
2. Chức vụ:
3. Trình độ:
4. Vị trí công tác:
5. Thời gian công tác:

PHẦN II: NỘI DUNG CHÍNH

1. Anh/chị hiểu thế nào quan điểm về TNXHĐN?

.....

2. Anh/chị hiểu thế nào quan điểm về TNXHĐN đối với nhân viên?

.....

3. Theo Anh/chị khi thực hiện TNXHĐN đối với nhân viên gồm các hoạt động gì?

.....

4. Theo Anh/chị khi thực hiện TNXHĐN đối với nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến có khác gì so với các doanh nghiệp khác không?

.....

Anh/chị vui lòng đánh dấu x vào các ô Anh/chị chọn

5. Theo Anh/chị các thành phần TNXHĐN đối với nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến?

- ☐ Sức khỏe và an toàn
- ☐ Việc làm duy trì ổn định cuộc sống
- ☐ Đào tạo và hỗ trợ phát triển
- ☐ Đảm bảo quyền lợi và phúc lợi

☐ Những chính sách hoặc nhằm xây dựng môi trường làm việc thân thiện

☐ Khác

6. Theo Anh/chị các thành phần nào sau đây là thành phần gắn kết với tổ chức của nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến

☐ Gắn kết tình cảm

☐ Gắn kết lợi ích

☐ Gắn kết trách nhiệm xã hội

☐ Khác

7. Theo Anh/chị sự hài lòng trong công việc của nhân viên là nhân tố trung gian giữa TNXHĐN và gắn kết với tổ chức của nhân viên không?

☐ Có

☐ Không

8. Theo Anh/chị niềm tin tổ chức có phải là nhân tố trung gian giữa TNXHĐN và sự hài lòng trong công việc của nhân viên không?

☐ Có (Nếu có thì trả lời tiếp câu 9)

☐ Không (Nếu không thì bỏ qua câu 9)

9. Theo Anh/chị các thành phần nào sau đây là thành phần niềm tin tổ chức của nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến?

☐ Xây dựng niềm tin

☐ Hy vọng

☐ Sự tin tưởng

☐ Sự tôn trọng

☐ Khác

10. Theo Anh/chị tác động của TNXHĐN đến kết quả làm việc không?

☐ TNXHĐN ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên

☐ TNXHĐN tác động đến động lực làm việc của nhân viên

☐ Sự hài lòng trong công việc với kết quả làm việc

☐ Khác

11. Anh/chị cho ý kiến về mối quan hệ TNXHĐN, gắn kết với tổ chức, sự hài lòng trong công việc, niềm tin tổ chức, kết quả làm việc của nhân viên?

.....

12. Theo Anh/chị trong thời gian tới các doanh nghiệp sản xuất chế biến có giải pháp như thế nào thực hiện TNXHĐN đối với nhân viên để nâng cao gắn kết với tổ chức, kết quả làm việc của nhân viên?

.....

Xin chân thành cảm ơn!

PHỤ LỤC II - PHIẾU PHỎNG VẤN

Kính chào quý Anh/Chị!

Tôi là nghiên cứu sinh ngành Quản trị kinh doanh của Trường Đại học Tây Đô. Hiện tôi đang nghiên cứu *“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”*. Xin quý Anh/Chị dành ít thời gian quý báu cho phiếu phỏng vấn này. Kết quả thu được là một trong những thông tin quan trọng để phục vụ cho nghiên cứu. Tôi xin cam kết, thông tin mà quý Anh/Chị cung cấp chỉ dành cho mục đích nghiên cứu, các thông tin cá nhân của quý Anh/Chị sẽ được giữ kín.

Xin chân thành cảm ơn!

PHẦN SÀNG LỌC

Q1_Lĩnh vực: Anh/Chị vui lòng cho biết đang làm trong doanh nghiệp chuyên về:

- ☐ 1. Sản xuất chế biến (tiếp tục phỏng vấn)
- ☐ 2. Lĩnh vực khác (ngưng phỏng vấn) .

Q2_Thời gian: Anh/Chị vui lòng cho biết thời gian làm việc với doanh nghiệp

- ☐ Dưới 1 năm. (ngưng phỏng vấn)
- ☐ năm

PHẦN I: THÔNG TIN CÁ NHÂN

Q3_San phẩm sx: Anh/Chị đang làm trong công ty chuyên sản xuất chế biến:

- ☐ 1. Gạo ☐ 2. Thủy sản ☐ 3. Khác

Q4_Loại DN: Loại doanh nghiệp: ☐ 1. Siêu nhỏ ☐ 2. Nhỏ ☐ 3. Vừa ☐ 4. Lớn

Q5_Gioi tính: Giới tính: ☐ 1. Nam ☐ 0. Nữ

Q6_Do tuổi: Độ tuổi của Anh/Chị: tuổi

Q7_Trình độ: Trình độ học vấn của Anh/Chị:

- ☐ 1. THPT ☐ 2. CĐ, TCCN ☐ 3. Đại học ☐ 4. Sau đại học ☐ 5. Khác

Q8_Thu nhập: Mức thu nhập (đồng/tháng) của Anh/Chị:

- ☐ 1. Dưới 5 triệu. ☐ 2. Từ 5 - dưới 8 triệu ☐ 3. Từ 8 - dưới 10 triệu
- ☐ 4. Từ 10 - dưới 15 triệu ☐ 5. Trên 15 triệu

Q9_Vị trí công việc: Vị trí công việc của Anh/Chị

- ☐ 1. Nhân viên ☐ 2. Quản lý (Phó, Trưởng phòng)

Q10_Tình trạng hôn nhân: Tình trạng hôn nhân của Anh/Chị

☐ 0. Độc thân ☐ 1. Có gia đình

PHẦN II: NỘI DUNG CHÍNH

Anh/Chị vui lòng khoanh tròn vào ô thể hiện mức độ đồng ý của Anh/Chị từ 1 đến 5, trong đó: 1= Hoàn toàn không đồng ý; 2= Không đồng ý; 3= Không ý kiến; 4= Đồng ý; 5= Hoàn toàn đồng ý

Kí hiệu	Nội dung	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
TNXH	Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (TNXHDN)					
TNXH1	Doanh nghiệp luôn nỗ lực duy trì lợi nhuận để đảm bảo sự tồn tại lâu dài và quyền lợi cho nhân viên.					
TNXH2	Doanh nghiệp tuân thủ nghiêm ngặt các quy định pháp luật trong quá trình sản xuất kinh doanh.					
TNXH3	Doanh nghiệp luôn chú trọng các giải pháp bảo vệ môi trường và hạn chế chất thải trong sản xuất.					
TNXH4	Doanh nghiệp tích cực tham gia các hoạt động từ thiện và hỗ trợ phát triển cộng đồng địa phương.					
GK	Sự gắn kết với tổ chức	1	2	3	4	5
GK1	Tôi sẽ rất vui lòng giới thiệu doanh nghiệp này là một nơi làm việc tuyệt vời với bạn bè.					
GK2	Tôi cảm thấy tự hào khi nói với mọi người rằng tôi là thành viên của doanh nghiệp này.					
GK3	Tôi cảm thấy các vấn đề của doanh nghiệp cũng như là vấn đề của chính tôi.					
GK4	Tôi có ý định gắn bó lâu dài với doanh nghiệp này trong những năm tới.					

SHLCV	Sự hài lòng công việc	1	2	3	4	5
HLCV1	Tôi được tạo cơ hội để phát huy năng lực và sở trường trong công việc.					
HLCV2	Tôi hài lòng với cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp tại đây.					
HLCV3	Tôi cảm thấy thoải mái khi đóng góp ý kiến với cấp trên và đồng nghiệp.					
HLCV4	Tôi hài lòng với các chương trình đào tạo và hỗ trợ kỹ năng của doanh nghiệp.					
NTTC	Niềm tin tổ chức	1	2	3	4	5
NTTC1	Tôi tin tưởng rằng doanh nghiệp luôn đối xử công bằng với nhân viên.					
NTTC2	Tôi tin rằng ban lãnh đạo doanh nghiệp luôn thực hiện đúng những lời đã hứa.					
NTTC3	Tôi tin tưởng vào năng lực và định hướng phát triển của doanh nghiệp trong tương lai.					
NTTC4	Tôi cảm thấy an tâm khi làm việc tại doanh nghiệp này.					
KQLV	Kết quả làm việc	1	2	3	4	5
KQLV1	Tôi luôn hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao đúng thời hạn.					
KQLV2	Tôi thường xuyên đạt và vượt các mục tiêu/chỉ tiêu công việc cá nhân.					
KQLV3	Tôi thường nhận được đánh giá tích cực từ cấp trên về chất lượng công việc.					
KQLV4	Hiệu quả công việc của tôi đóng góp tích cực vào thành công chung của bộ phận/doanh nghiệp.					

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của quý Anh/Chị!

PHỤ LỤC III- DANH SÁCH CHUYÊN GIA

STT	Nơi làm việc	Chức vụ	Trình độ	Mức độ CSR gắn kết với tổ chức, sự hài lòng trong công việc, niềm tin tổ chức, kết quả làm việc
1	Sở Công Thương	Giám đốc	Tiến sĩ	Đồng ý
2	Sở Công Thương	Phó Giám đốc	Thạc sĩ	Đồng ý
3	Sở Công Thương	Chánh Văn phòng	Thạc sĩ	Đồng ý
4	Sở Công Thương	Phó phòng	Đại học	Đồng ý
5	Sở Kế hoạch và Đầu tư (Nay sáp nhập là Sở Tài chính)	Giám đốc	Thạc sĩ	Đồng ý
6	Sở Kế hoạch và Đầu tư (Nay xác nhập là Sở Tài chính)	Phó phòng	Thạc sĩ	Đồng ý
7	Sở Kế hoạch và Đầu tư (Nay sáp nhập là Sở Tài chính)	Phó phòng	Thạc sĩ	Đồng ý
8	Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn (Nay sáp nhập là Sở Nông nghiệp và Môi trường)	Phó Chánh Văn phòng	Thạc sĩ	Đồng ý
9	Viện Kinh tế - xã hội thành phố	Viện trưởng	Tiến sĩ	Đồng ý
10	Viện Kinh tế - xã hội thành phố	Phó Chánh Văn phòng	Thạc sĩ	Đồng ý
11	Trung tâm Xúc tiến Đầu tư - Thương mại và Hội chợ triển lãm	Chánh Văn phòng	Đại học	Đồng ý
12	Công ty TNHH Thép Tây Đô	Giám đốc	Đại học	Đồng ý
13	Công ty cổ phần chế biến thực phẩm xuất khẩu Miền Tây	Giám đốc	Đại học	Đồng ý
14	Công Ty TNHH Công Nghiệp Thủy Sản Miền Nam	Giám đốc	Đại học	Đồng ý
15	Công ty TNHH hải sản Thanh Thế	Giám đốc	Đại học	Đồng ý
16	Công ty TNHH thực phẩm xuất khẩu Nam Hải	Giám đốc	Đại học	Đồng ý
17	Công ty Liên doanh sản xuất chế biến và xuất khẩu gạo	Giám đốc	Đại học	Đồng ý

PHỤ LỤC II- KẾT QUẢ XỬ LÝ SỐ LIỆU

Các yếu tố nhân khẩu học

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Thời gian làm việc nhân viên (Nam)	380	1	30	6,17	3,945
Valid N (listwise)	380				

Loại hình DNCB					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Gao	177	46,6	46,6	46,6
	Thủy sản	203	53,4	53,4	100
	Total	380	100	100	

Quy mô Doanh nghiệp					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nhỏ	118	31,1	31,1	31,1
	Vừa	224	58,9	58,9	90
	Lớn	38	10	10	100
	Total	380	100	100	

Giới tính					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nữ	184	48,4	48,4	48,4
	Nam	196	51,3	51,3	99,7
	Total	380	100	100	

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tuổi (Nam)	380	20	53	33,56	6,822
Valid N (listwise)	380				

Trình độ chuyên môn					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	THPT	21	5,5	5,5	5,5

	Cao đẳng & THCN	98	25,8	25,8	31,3
	Dai hoc	239	62,9	62,9	94,2
	Sau DH	22	5,8	5,8	100
	Total	380	100	100	

Thu nhập/tháng					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<5	8	2,5	2,5	2,5
	5-8	139	36,6	36,6	39,1
	9-10	121	31,8	31,8	68,4
	10-15	92	24,2	24,8	93,2
	>15	20	4,9	6,8	100,0
	Total	380	100	100	

Vi tri cong viec					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nhan vien	282	74,2	74,2	74,2
	Quan ly	98	25,8	25,8	100
	Total	380	100	100	

Tinh trang hon nhan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Doc than	124	32,6	32,6	32,6
	Co gia dinh	256	67,1	67,1	100
	Total	380	100	100	

Định lượng sơ bộ (120 quan sát)

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.851	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TNXH1	10,17	3,893	.669	.822
TNXH2	10,28	4,037	.699	.807
TNXH3	10,23	3,924	.747	.786

TNXH4	10,22	4,339	.654	.826
-------	-------	-------	------	------

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.862	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HLCV1	9,58	3,573	.713	.823
HLCV2	9,49	3,630	.690	.832
HLCV3	8,98	3,227	.764	.800
HLCV4	8,94	3,467	.674	.839

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.841	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NTTC1	6,32	1,848	.683	.804
NTTC2	6,81	1,988	.697	.787
NTTC3	6,39	1,921	.740	.746

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.823	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GK1	10,18	3,104	.664	.769
GK2	10,16	3,109	.642	.779
GK3	10,22	3,230	.607	.795
GK4	10,33	3,095	.672	.765

Reliability Statistics

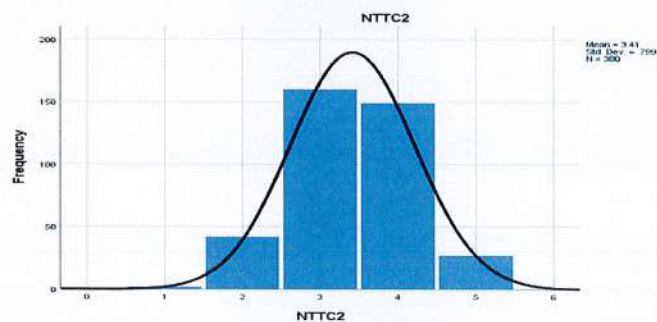
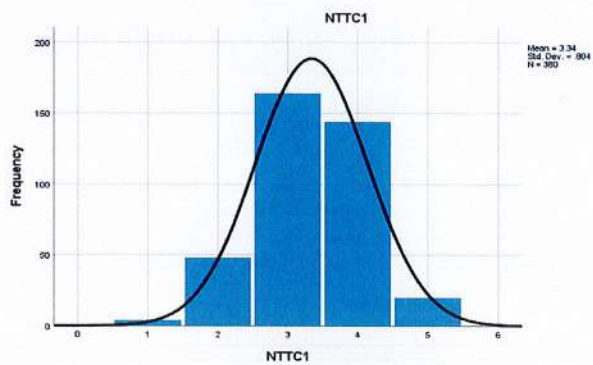
Cronbach's Alpha	N of Items
.872	3

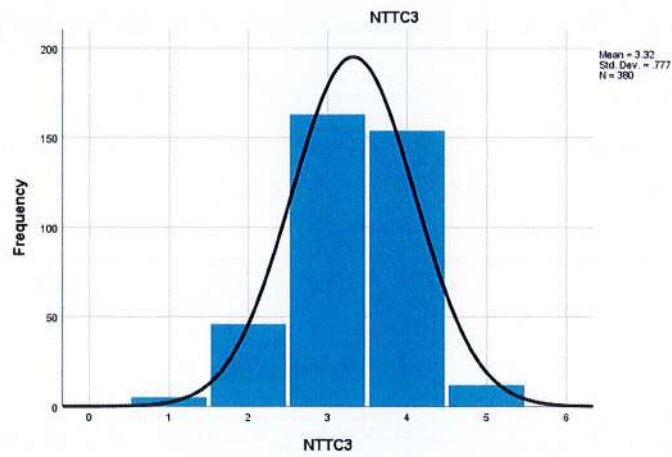
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KQLV1	6,79	2,116	.760	.815
KQLV2	6,76	1,983	.784	.793
KQLV3	6,82	2,218	.722	.849

Định lượng chính thức (380 quan sát)**Statistics**

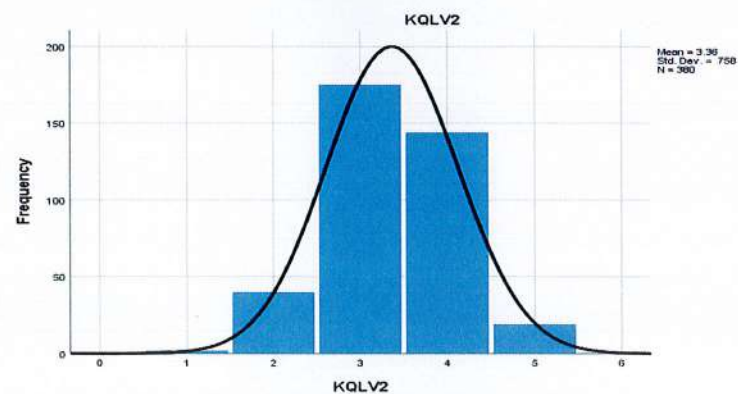
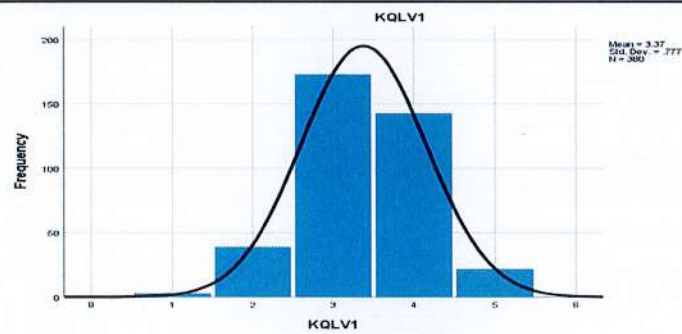
		NTTC1	NTTC2	NTTC3
N	Valid	380	380	380
	Missing	0	0	0
Skewness		-.194	-.103	-.390
Std. Error of Skewness		.125	.125	.125
Kurtosis		-.099	-.207	.028
Std. Error of Kurtosis		.250	.250	.250

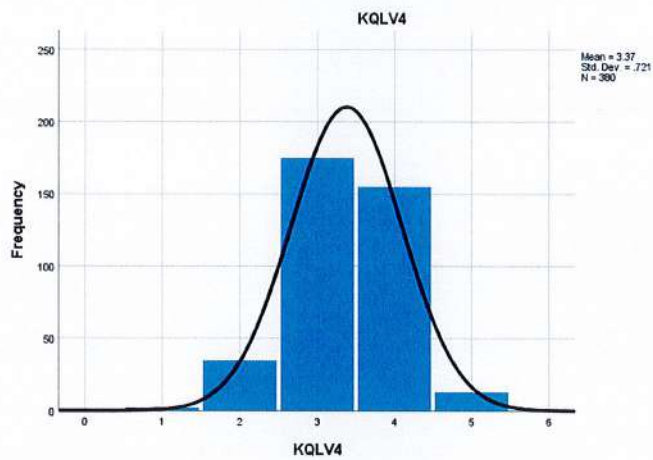
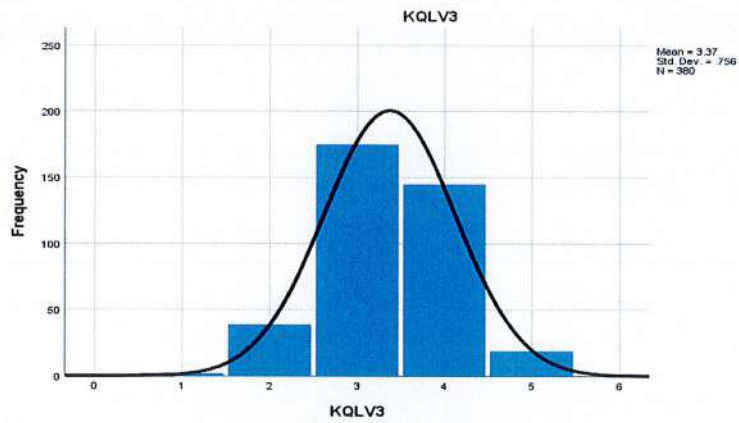




Statistics

		KQLV1	KQLV2	KQLV3	KQLV4
N	Valid	380	380	380	380
	Missing	0	0	0	0
Skewness		-.116	-.095	-.100	-.231
Std. Error of Skewness		.125	.125	.125	.125
Kurtosis		.013	-.075	-.059	.017
Std. Error of Kurtosis		.250	.250	.250	.250





Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.831	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TNXH1	10,17	3,337	.636	.798
TNXH2	10,16	3,407	.642	.794
TNXH3	10,19	3,369	.675	.779
TNXH4	10,22	3,501	.686	.776

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.765	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GK1	6,78	1,872	.613	.669
GK2	6,73	1,850	.546	.745
GK3	6,79	1,772	.637	.640

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.697	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HLCV1	10,08	2,806	.566	.577
HLCV2	10,05	2,715	.608	.548
HLCV3	10,07	3,457	.493	.743
HLCV4	10,09	3,055	.478	.635

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.831	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NTTC1	6,73	1,985	.708	.748
NTTC2	6,66	2,088	.653	.803
NTTC3	6,75	2,051	.710	.747

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.734	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KQLV1	10,11	2,912	.579	.642
KQLV2	10,12	2,873	.624	.615
KQLV3	10,11	2,785	.673	.585
KQLV4	10,11	3,804	.259	.810

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.798
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	556.540
	df	6
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,661	66,513	66,513	2,661	66,513	66,513
2	.542	13,552	80,065			
3	.424	10,596	90,661			
4	.374	9,339	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
TNXH4	.833
TNXH3	.826
TNXH2	.803
TNXH1	.799

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.686
	Approx. Chi-Square	297.948
Bartlett's Test of Sphericity	df	3

	Sig.	0
--	------	---

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,047	68,239	68,239	2,047	68,239	68,239
2	.549	18,300	86,539			
3	.404	13,461	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
GK3	.853
GK1	.837
GK2	.787

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.694
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	313.083
	df	6
	Sig.	0

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.136	53.394	53.394	2.136	53.394	53.394
2	.854	21.341	74.736			
3	.633	15.829	90.564			
4	.377	9.436	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
HLCV2	.839
HLCV1	.812
HLCV4	.723
HLCV3	.499

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.718
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	435.255
	df	3
	Sig.	0

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.244	74.790	74.790	2.244	74.790	74.790
2	.428	14.253	89.043			
3	.329	10.957	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

Component	
1	
NTTC3	.877
NTTC1	.876
NTTC2	.841

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.732
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	408.744
	df	6
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.289	57.236	57.236	2.289	57.236	57.236
2	.897	22.421	79.657			
3	.437	10.929	90.586			
4	.377	9.414	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

Component	
1	
KQLV3	.862
KQLV2	.837

KQLV1	.812
KQLV4	.433

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
HLCV	<---	TNXH	.320	.075	4.244	***
NTTC	<---	TNXH	.677	.076	8.930	***
GK	<---	NTTC	.712	.064	11.119	***
GK	<---	TNXH	.157	.066	2.366	.018
GK	<---	HLCV	.167	.043	3.888	***
KQLV	<---	GK	.718	.082	8.721	***
KQLV	<---	TNXH	.166	.082	2.023	.043

Bootstrapping

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter			SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias	C R
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

Kiểm định T đối với mẫu độc lập

	Gioi tính	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KQCV	Nu	184	3.3302	0.55135	0.04065
	Nam	195	3.4013	0.56663	0.04058
Independent Samples Test					
		Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means		

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
KQCV	Equal variances assumed	0	0.994	-1.237	377	0.217	-0.07112	0.05748	-0.1841	0.0419
	Equal variances not assumed			-1.238	376	0.216	-0.07112	0.05743	-0.18405	0.04181

	Vị trí công việc	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KQCV	Nhân viên	282	3.3555	0.57001	0.03394
	Quản lý	98	3.4107	0.53877	0.05442

Independent Samples Test (Kiểm định mẫu độc lập)									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
KQCV	Equal variances assumed (Phương sai đồng nhất)	0.14	0.708	-0.838	378	0.403	-0.05522	-0.18	0.07
	Equal variances not assumed (Phương sai không đồng nhất)			-0.861	177.8	0.39	-0.05522	-0.18	0.07

Đánh giá thang đo của mô hình

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skal Mean
TNXH1	380	1	5	3.41	0.772	3.395
TNXH2	380	2	5	3.42	0.745	
TNXH3	380	2	5	3.39	0.734	
TNXH4	380	2	5	3.36	0.685	
Valid N (listwise)	380					

Kết quả khảo sát 380 nhân viên cho thấy, yếu tố trách nhiệm xã hội được những người tham gia khảo sát đánh giá với điểm trung bình 3.4 điểm.

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Scale Mean
GK1	380	2	5	3.37	0.749	3.38
GK3	380	1	5	3.36	0.775	
GK2	380	1	5	3.42	0.803	
Valid N (listwise)	380					

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Scale Mean
HLCV1	380	1	5	3.35	0.77	3.36
HLCV2	380	1	5	3.38	0.772	
HLCV3	380	1	5	3.36	0.758	
HLCV4	380	1	5	3.34	0.746	
Valid N (listwise)	380					

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Scale Mean
NTTC1	380	1	5	3.34	0.804	3.36
NTTC2	380	1	5	3.41	0.799	
NTTC3	380	1	5	3.32	0.777	
Valid N (listwise)	380					

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Scale Mean
KQLV1	380	1	5	3.37	0.777	3.37
KQLV2	380	1	5	3.36	0.758	
KQLV3	380	1	5	3.37	0.756	
KQLV4	380	1	5	3.37	0.721	
Valid N (listwise)	380					

Số: 1164/QĐ-ĐHTĐ

Cần Thơ, ngày 18 tháng 11 năm 2025

QUYẾT ĐỊNH
Về việc thành lập Hội đồng đánh giá luận án tiến sĩ cấp trường
ngành Quản trị kinh doanh

HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ

Căn cứ Nghị định số 99/2019/NĐ-CP ngày 30 tháng 12 năm 2019 của Chính phủ về việc Quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học;

Căn cứ Thông tư 18/2021/TT-BGDĐT ngày 28 tháng 6 năm 2021 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo về việc ban hành Quy chế tuyển sinh và đào tạo trình độ tiến sĩ;

Căn cứ Quyết định số 07/QĐ-HĐT-ĐHTĐ ngày 15 tháng 9 năm 2021 của Chủ tịch Hội đồng trường về việc ban hành Quy chế Tổ chức và Hoạt động của Trường Đại học Tây Đô;

Căn cứ Quyết định số 09/QĐ-HĐT-ĐHTĐ ngày 22 tháng 9 năm 2021 của Chủ tịch Hội đồng trường về việc công nhận Hiệu trưởng Trường Đại học Tây Đô, nhiệm kỳ năm 2021 - 2026;

Căn cứ Quyết định số 835/QĐ-ĐHTĐ ngày 29 tháng 10 năm 2024 của Hiệu trưởng Trường Đại học Tây Đô về việc ban hành Quy định tuyển sinh và đào tạo trình độ tiến sĩ;

Theo đề nghị của các Trường Khoa Quản trị kinh doanh và Khoa Đào tạo Sau Đại học,

QUYẾT ĐỊNH:

Điều 1. Thành lập Hội đồng đánh giá luận án tiến sĩ cấp trường cho:

Nghiên cứu sinh: **Lại Hoàng Vĩnh Trinh**

Ngày sinh: **30/10/1978**

Mã số nghiên cứu sinh: **219030006**

Khóa: **1**

Ngành: **Quản trị kinh doanh**

Mã ngành: **9340101**

Tên luận án tiến sĩ: **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.**

Người hướng dẫn:

HD: PGS.TS. Võ Khắc Thường, Trường Đại học Tây Đô

HD: TS. Lưu Tiến Thuận, Trường Đại học Kinh tế - DH Cần Thơ



Hội đồng gồm có các thành viên sau:

STT	Họ và tên	Đơn vị	Chức vụ
1	PGS.TS. Đào Duy Huân	Trường Đại học Tây Đô	Chủ tịch
2	PGS.TS. Đinh Phi Hồ	Trường Đại học Phan Thiết	Phản biện 1
3	PGS.TS. Võ Văn Dứt	Trường Đại học Kinh tế - ĐH Cần Thơ	Phản biện 2
4	PGS.TS. Bùi Văn Trịnh	Trường Đại học Cửu Long	Phản biện 3
5	PGS.TS. Phan Đình Khôi	Trường Đại học Kinh tế - ĐH Cần Thơ	Ủy viên 1
6	PGS.TS. Ngô Quang Huy	Trường Đại học FPT Cần Thơ	Ủy viên 2
7	TS. Bùi Nhất Vương	Học viện Hàng Không Việt Nam	Thư ký

Điều 2. Hội đồng căn cứ quy chế hiện hành của Bộ Giáo dục và Đào tạo và Quy định của Trường Đại học Tây Đô để thực hiện nhiệm vụ được giao.

Điều 3. Thủ lao Hội đồng được thực hiện theo căn cứ quy định hiện hành của Trường Đại học Tây Đô.

Quyết định này có hiệu lực kể từ ngày ký.

Điều 4. Các Ông (Bà) Trưởng các đơn vị có liên quan và các thành viên Hội đồng chịu trách nhiệm thi hành quyết định này.

Nơi nhận:

- HĐT (để b/c);
- BGH (để phối hợp chỉ đạo);
- Như điều 4;
- Lưu: VT, TC-HC.

HIỆU TRƯỞNG

GS.TS. Trần Công Luận

BẢO TÀO

Số: 1225/QĐ-ĐHTĐ

Cần Thơ, ngày 02 tháng 12 năm 2025

QUYẾT ĐỊNH
Về việc điều chỉnh chức vụ thành viên hội đồng đánh giá
luận án tiến sĩ cấp trường, ngành Quản trị kinh doanh

HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ

Căn cứ Nghị định số 99/2019/NĐ-CP ngày 30 tháng 12 năm 2019 của Chính phủ về việc Quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học;

Căn cứ Thông tư 18/2021/TT-BGDĐT ngày 28 tháng 6 năm 2021 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo về việc ban hành Quy chế tuyển sinh và đào tạo trình độ tiến sĩ;

Căn cứ Quyết định số 07/QĐ-HĐT-ĐHTĐ ngày 15 tháng 9 năm 2021 của Chủ tịch Hội đồng trường về việc ban hành Quy chế Tổ chức và Hoạt động của Trường Đại học Tây Đô;

Căn cứ Quyết định số 09/QĐ-HĐT-ĐHTĐ ngày 22 tháng 9 năm 2021 của Chủ tịch Hội đồng trường về việc công nhận Hiệu trưởng Trường Đại học Tây Đô, nhiệm kỳ năm 2021 – 2026;

Căn cứ Quyết định số 835/QĐ-ĐHTĐ ngày 29 tháng 10 năm 2024 của Hiệu trưởng Trường Đại học Tây Đô về việc ban hành Quy định tuyển sinh và đào tạo trình độ tiến sĩ;

Căn cứ Quyết định số 1162/QĐ-ĐHTĐ ngày 18 tháng 11 năm 2025 của Hiệu trưởng Trường Đại học Tây Đô về việc thành lập Hội đồng đánh giá luận án tiến sĩ cấp trường ngành Quản trị kinh doanh cho nghiên cứu sinh Lại Hoàng Vĩnh Trinh;

Theo đề nghị của các Trường Khoa Quản trị kinh doanh và Khoa Đào tạo Sau Đại học,

QUYẾT ĐỊNH:

Điều 1. Điều chỉnh chức vụ thành viên HĐ đánh giá luận án tiến sĩ cấp trường cho:

Nghiên cứu sinh: **Lại Hoàng Vĩnh Trinh**

Ngày sinh: **30/10/1978**

Mã số nghiên cứu sinh: **219030006**

Khóa: **1**

Ngành: **Quản trị kinh doanh**

Mã ngành: **9340101**

Tên luận án tiến sĩ: **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**

Người hướng dẫn:

HD: PGS.TS. Võ Khắc Thường, Trường Đại học Tây Đô

HD: TS. Lưu Tiến Thuận, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Cần Thơ

Điều chỉnh chức vụ thành viên hội đồng như sau:

1. Ủy viên 2: PGS.TS. Bùi Nhất Vương – Đơn vị: Học viện Hàng Không Việt Nam.
2. Ủy viên Thư ký: PGS.TS. Ngô Quang Huy – Đơn vị: Trường Đại học FPT Cần Thơ.
3. Các thành viên còn lại theo Quyết định số 1164/QĐ-ĐHTĐ ngày 18 tháng 11 năm 2025 của Hiệu trưởng Trường Đại học Tây Đô.

Điều 2. Hội đồng căn cứ quy chế hiện hành của Bộ Giáo dục và Đào tạo và Quy định của Trường Đại học Tây Đô để thực hiện nhiệm vụ được giao.

Điều 3. Thù lao Hội đồng được thực hiện theo căn cứ quy định hiện hành của Trường Đại học Tây Đô.

Quyết định này có hiệu lực kể từ ngày ký.

Điều 4. Các Ông (Bà) Trưởng các đơn vị có liên quan và các thành viên Hội đồng chịu trách nhiệm thi hành quyết định này. /: *Ư*

Nơi nhận:

- HĐT (để b/c);
- BGH (để phối hợp chỉ đạo);
- Như điều 4;
- Lưu: VT, TC-HC.



GS.TS. Trần Hồng Luận



CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

DANH SÁCH CÁC THÀNH VIÊN THAM GIA
HỘI ĐỒNG CHẤM LUẬN ÁN TIẾN SĨ CẤP TRƯỜNG

Nghiên cứu sinh: **Lại Hoàng Vĩnh Trinh**

Mã số nghiên cứu sinh: **219030006**

Ngày, tháng, năm sinh: **30/10/1978**

Nơi sinh: **Cần Thơ**

Ngành: **Quản trị kinh doanh**

Mã ngành: **9340101**

Khóa, đợt: **1**

Người hướng dẫn:

HD: PGS.TS. Võ Khắc Thường, Trường Đại học Tây Đô

HD: TS. Lưu Tiến Thuận, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Cần Thơ

Tên luận án tiến sĩ: **“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”**

Địa điểm bảo vệ: **Phòng Bảo vệ luận án tiến sĩ (Phòng F22, lầu 1, Dãy nhà F) – Trường Đại học Tây Đô**

Thời gian bảo vệ: **14 giờ 00 phút, ngày 27 tháng 12 năm 2025**

Quyết định số 1164/QĐ-ĐHTĐ ngày 18 tháng 11 năm 2025 và Quyết định số 1225/QĐ-ĐHTĐ ngày 02 tháng 12 năm 2025 của Hiệu trưởng Trường Đại học Tây Đô về việc thành lập Hội đồng chấm luận án tiến sĩ cấp trường cho nghiên cứu sinh **Lại Hoàng Vĩnh Trinh**

Danh sách hội đồng gồm 7 thành viên:

TT	Họ và tên	Chức danh trong hội đồng	Chữ ký của thành viên tham gia hội đồng
1.	PGS.TS. Đào Duy Huân	Chủ tịch	
2.	PGS.TS. Đinh Phi Hồ	Phản biện 1	
3.	PGS.TS. Võ Văn Dứt	Phản biện 2	
4.	PGS.TS. Bùi Văn Trịnh	Phản biện 3	
5.	PGS.TS. Phan Đình Khôi	Ủy viên 1	
6.	PGS.TS. Bùi Nhật Vương	Ủy viên 2	
7.	PGS.TS. Ngô Quang Huy	Ủy viên Thư ký	

Số thành viên có mặt: 06... thành viên;

Số thành viên vắng (tên và nhiệm vụ trong Hội đồng): 01.....

PGS.TS. Bùi Nhật Vương – Ủy viên 2.....

Chủ tịch Hội đồng
(Ký tên, ghi họ tên)

Thư ký hội đồng
(Ký tên, ghi họ tên)

PGS.TS. Đào Duy Huân

Ngô Quang Huy

XÁC NHẬN CỦA TRƯỞNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ



GS.TS. Trần Công Luận

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BIÊN BẢN CỦA HỘI ĐỒNG
CHẤM BẢO VỆ LUẬN ÁN TIẾN SĨ CẤP TRƯỜNG

Nghiên cứu sinh: **Lại Hoàng Vĩnh Trinh**

Mã số nghiên cứu sinh: **219030006**

Ngày, tháng, năm sinh: **30/10/1978**

Nơi sinh: **Cần Thơ**

Ngành: **Quản trị kinh doanh**

Mã ngành: **9340101**

Khóa, đợt: **1**

Người hướng dẫn:

HD: PGS.TS. Võ Khắc Thường, Trường Đại học Tây Đô

HD: TS. Lưu Tiến Thuận, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Cần Thơ

Tên luận án tiến sĩ: **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**


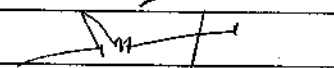
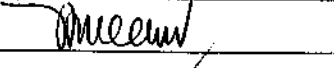
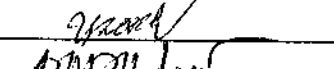

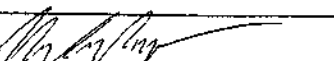
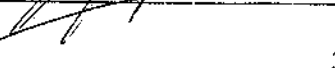
Địa điểm bảo vệ: **Phòng Bảo vệ luận án tiến sĩ (Phòng F22, lầu 1, Dãy nhà F) – Trường Đại học Tây Đô**

Thời gian bảo vệ: **14 giờ 00 phút, ngày 27 tháng 12 năm 2025**

1. Tuyên bố lý do

Đại diện Khoa Đào tạo Sau đại học đọc quyết định số 1164/QĐ-DHTĐ ngày 18 tháng 11 năm 2025 và quyết định số 1225/QĐ-DHTĐ ngày 02 tháng 12 năm 2025 của Hiệu trưởng trường Đại học Tây Đô về việc thành lập Hội đồng đánh giá luận án tiến sĩ cấp trường cho nghiên cứu sinh **Lại Hoàng Vĩnh Trinh**.

Danh sách hội đồng gồm 7 thành viên:

TT	Họ và tên	Chức danh trong hội đồng	Chữ ký của thành viên tham gia hội đồng
1.	PGS.TS. Đào Duy Huân	Chủ tịch	
2.	PGS.TS. Đinh Phi Hồ	Phản biện 1	
3.	PGS.TS. Võ Văn Dứt	Phản biện 2	
4.	PGS.TS. Bùi Văn Trịnh	Phản biện 3	
5.	PGS.TS. Phan Đình Khôi	Ủy viên 1	
6.	PGS.TS. Bùi Nhất Vương	Ủy viên 2	
7.	PGS.TS. Ngô Quang Huy	Ủy viên thư ký	

Số thành viên có mặt: 06... thành viên;

Số thành viên vắng (tên và nhiệm vụ trong Hội đồng): PGS TS Bùi Nhật Vương

2. Chủ tịch Hội đồng điều khiển buổi chấm bảo vệ luận án

2.1 Thư ký đọc lý lịch khoa học của nghiên cứu sinh và các điều kiện cần thiết để nghiên cứu sinh được bảo vệ luận án.

Các câu hỏi, ý kiến thắc mắc về lý lịch khoa học và quá trình đào tạo của NCS (nếu có thì ghi cụ thể)

Không

2.2 Nghiên cứu sinh: Lạc Hoàng Minh Trình bày luận án (25.. phút)

2.3 Nhận xét và góp ý của các phản biện (đính kèm 07 bản nhận xét) ghi cụ thể, chi tiết các câu hỏi đáp

a) Phản biện 1: ...
+ Chương 1: Luận án đã thu được kết quả nghiên cứu
+ Chương 2: Luận án đã thu được kết quả nghiên cứu
+ Chương 3: Luận án đã thu được kết quả nghiên cứu
+ Chương 4: Luận án đã thu được kết quả nghiên cứu
+ Chương 5: Luận án đã thu được kết quả nghiên cứu
và chi tiết các câu hỏi đáp với NCS

b) Phản biện 2: ...
+ Thứ nhất, luận án đã thu được kết quả nghiên cứu
+ Thứ hai, luận án đã thu được kết quả nghiên cứu
+ Thứ ba, luận án đã thu được kết quả nghiên cứu
+ Thứ tư, luận án đã thu được kết quả nghiên cứu
và chi tiết các câu hỏi đáp với NCS

c) Phản biện 3: ...
+ Thứ nhất, luận án đã thu được kết quả nghiên cứu

- + Tác giả của luận văn là ai?
- + Tác giả của luận văn là ai?
- + Thời gian viết luận văn là bao nhiêu?

và chi tiết các câu hỏi đáp với NCS

d) Ủy viên 1:

- + Thời gian nghiên cứu luận văn là bao nhiêu?
- + Thời gian nghiên cứu luận văn là bao nhiêu?
- + Thời gian nghiên cứu luận văn là bao nhiêu?
- + Thời gian nghiên cứu luận văn là bao nhiêu?

và chi tiết các câu hỏi đáp với NCS

e) Ủy viên 2:

- Chương 1: Tổng quan về lý thuyết chung
- Chương 2: Các vấn đề liên quan
- Chương 3: Các vấn đề liên quan
- Chương 4: Các vấn đề liên quan

và chi tiết các câu hỏi đáp với NCS

f) Thư ký:

- Các vấn đề liên quan đến luận văn
- Các vấn đề liên quan đến luận văn
- Các vấn đề liên quan đến luận văn

và chi tiết các câu hỏi đáp với NCS

g) Chủ tịch:

+ Đem báo cáo của các hội an quản trị kinh doanh
 + Lưu trữ hồ sơ, gồm tất cả các tài liệu
 + Công bố công khai
 + Bị xử lý theo quy định của pháp luật
 + Không phải xử lý theo quy định

và chi tiết các câu hỏi đáp với NCS

h) Chi tiết câu hỏi đáp của người tham dự (nếu có)

2.4 Người hướng dẫn đọc ý kiến nhận xét (kèm theo văn bản)

2.5 Hội đồng hợp riêng bầu Ban kiểm phiếu, bỏ phiếu kín và thảo luận thông qua
 (Hội đồng thảo luận đánh giá về kết quả của luận án và khả năng bảo vệ của NCS đề ra Quyết nghị và bầu ban kiểm phiếu)

Thành lập Ban kiểm phiếu gồm:

- | | |
|---------------------------------|------------|
| 1. PGS.TS. Đào Duy Hoàn..... | Trưởng ban |
| 2. PGS.TS. Lâm Thanh Khê..... | Ủy viên |
| 3. PGS.TS. Nguyễn Văn Hùng..... | Ủy viên |

Hội đồng nhất trí với danh sách Ban kiểm phiếu, tiến hành bỏ phiếu và kết quả kiểm phiếu như sau:

- | | |
|----------------------------|----------|
| - Tổng số phiếu phát ra: | 6. phiếu |
| - Tổng số phiếu thu vào: | 6. phiếu |
| - Số phiếu hợp lệ: | 6. phiếu |
| - Số phiếu không hợp lệ: | 0. phiếu |
| - Số phiếu tán thành: | 6. phiếu |
| - Số phiếu không tán thành | 0. phiếu |

(Kết quả bỏ phiếu có biên bản riêng và được công bố tại Hội đồng)

Sau khi thảo luận, Hội đồng nhất trí ra Nghị quyết (kèm theo văn bản)

2.6 Kết luận của Hội đồng: Chọn 1 trong 3

- Luận án đạt: Không cần chỉnh sửa



- Luận án đạt: Cần chỉnh sửa theo kết luận của Hội đồng



- Luận án không đạt



- Hội đồng thống nhất giao cho GS.TS. Ngô Đ. Hùng chịu trách nhiệm kiểm tra và ký xác nhận bản giải trình chỉnh sửa cho nghiên cứu sinh.

- Thông qua Quyết nghị của Hội đồng với 6 / ý kiến tán thành.

Chủ tịch Hội đồng tuyên bố kết thúc buổi chấm bảo vệ luận án tiến sĩ lúc 16h.00 cùng ngày.

Chủ tịch Hội đồng
(Ký tên, ghi họ tên)

Thư ký hội đồng
(Ký tên, ghi họ tên)



GS.TS. Đào Duy Xuân



GS.TS. Ngô Đ. Hùng

**XÁC NHẬN
CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ**



GS.TS. Trần Công Luận



CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

QUYẾT NGHỊ CỦA HỘI ĐỒNG CHẤM LUẬN ÁN
TIẾN SĨ CẤP TRƯỜNG

(Ghi ngắn gọn các vấn đề chính của luận án)

Nghiên cứu sinh: **Lại Hoàng Vĩnh Trinh**

Mã số nghiên cứu sinh: **219030006**

Ngày, tháng, năm sinh: **30/10/1978**

Nơi sinh: **Cần Thơ**

Ngành: **Quản trị kinh doanh**

Mã ngành: **9340101**

Khóa, đợt: **1**

Người hướng dẫn:

HD: PGS.TS. Võ Khắc Thường, Trường Đại học Tây Đô

HD: TS. Lưu Tiên Thuận, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Cần Thơ

Tên luận án tiến sĩ: **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**

Địa điểm bảo vệ: **Phòng Bảo vệ luận án tiến sĩ (Phòng F22, lầu 1, Dãy nhà F) – Trường Đại học Tây Đô**

Thời gian bảo vệ: **14 giờ 00 phút, ngày 27 tháng 12 năm 2025**

1. Hội đồng đã tiến hành bỏ phiếu và kết quả kiểm phiếu như sau:

- Tổng số phiếu phát ra:6.....phiếu
- Tổng số phiếu thu vào:6.....phiếu
- Số phiếu hợp lệ:6.....phiếu
- Số phiếu không hợp lệ:0.....phiếu
- Số phiếu tán thành:6.....phiếu
- Số phiếu không tán thành:0.....phiếu

(Kết quả bỏ phiếu có biên bản riêng và được công bố tại Hội đồng)

2. Những kết luận khoa học cơ bản, những điểm mới, đóng góp mới của luận án.

- Ảnh hưởng CSR đến kết quả làm việc của nhân viên.....
- Biện pháp thực hiện CSR tại Cần Thơ.....
- Chương pháp nghiên cứu.....
-
-

3. Cơ sở khoa học, độ tin cậy của những luận điểm và những kết luận nêu trong luận án

- Lựa chọn tài liệu phù hợp, có độ tin cậy cao
- Phương pháp phân tích và xử lý
- Kết luận phù hợp với thực tiễn
- Có thể ứng dụng trong thực tiễn

4. Ý nghĩa về lý luận, thực tiễn và những đề nghị sử dụng các kết quả nghiên cứu của luận án

- Luận án cung cấp tài liệu tham khảo cho các nhà nghiên cứu
- Kết quả nghiên cứu có thể ứng dụng trong thực tiễn
- Xếp hạng các tài liệu tham khảo
- Kết quả nghiên cứu có thể ứng dụng trong thực tiễn

5. Các thiếu sót về nội dung và hình thức của luận án cần chỉnh sửa (nếu có)

- Một số tài liệu tham khảo
- Hình thức trình bày tài liệu
- Một số tài liệu tham khảo
- Một số tài liệu tham khảo
- Hình thức trình bày
- Một số tài liệu tham khảo

6. Mức độ đáp ứng yêu cầu của luận án (chọn 1 trong 3)

- Luận án đạt: Không cần chỉnh sửa ☐
- Luận án đạt: Cần chỉnh sửa theo kết luận của Hội đồng ☒
- Luận án không đạt ☐

7. Chốt lại tất cả những điểm cần bổ sung, sửa chữa (nếu có) trước khi nộp luận án cho Thư viện Quốc gia Việt Nam

- Thêm tài liệu tham khảo
- + Hình thức trình bày
- + Lựa chọn tài liệu
- + Một số tài liệu tham khảo
- + Một số tài liệu tham khảo
- + Hình thức trình bày



.....
.....
.....
.....

8. Kiến nghị của Hội đồng về việc công nhận trình độ và cấp bằng tiến sĩ cho nghiên cứu sinh:

Đề nghị Nhà trường xem xét công nhận trình độ và cấp bằng tiến sĩ cho nghiên cứu sinh **Lại Hoàng Vĩnh Trinh** nếu nghiên cứu sinh đã hoàn thành việc chỉnh sửa các nội dung mà Hội đồng thông qua theo Quyết nghị này.

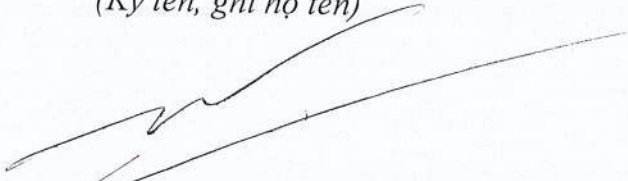
Hội đồng thống nhất giao cho **PGS.TS. Ngô Đ. Quý. Trung**.... chịu trách nhiệm kiểm tra và ký xác nhận bản giải trình chỉnh sửa cho nghiên cứu sinh.

Thư ký đã đọc lại nội dung Quyết nghị này cho tất cả thành viên Hội đồng và nhất trí biểu quyết thông qua Nghị quyết với kết quả **6..1.6...** thành viên đồng ý.


Chủ tịch Hội đồng tuyên bố kết thúc buổi chấm bảo vệ luận án tiến sĩ lúc **16..h.00** cùng ngày.

Cần Thơ, ngày **27** tháng **12** năm 2025

Chủ tịch Hội đồng
(Ký tên, ghi họ tên)


PGS.TS. Đào Duy Hoàn

Thư ký hội đồng
(Ký tên, ghi họ tên)


PGS.TS. Ngô Quý Trung



XÁC NHẬN
CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ




GS.TS. Trần Công Luận

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

(Dùng cho phản biện và thành viên Hội đồng đánh giá luận án cấp trường)

Họ và tên: **Đào Duy Huân**

Chức danh: PGS

Năm phong: 2002

Học vị: Tiến sĩ

Chuyên ngành: Kinh tế - quản lý

Cơ quan công tác: Trường Đại học Tây Đô

Tên luận án: **Tác động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đến sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên các doanh nghiệp sản xuất chế biến tại thành phố Cần Thơ.**

Ngành: **Quản trị kinh doanh**

Mã ngành: **9340101**

Họ tên nghiên cứu sinh: **Lại Hoàng Vĩnh Trinh**

Người hướng dẫn nghiên cứu sinh:

- Hướng dẫn 1: **PGS. TS Võ Khắc Thường**

- Hướng dẫn 2: **TS. Lưu Tiến Thuận**

Ý KIẾN NHẬN XÉT

1. Hình thức luận án

Luận án được trình bày đúng quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo, của Trường Đại học Tây Đô, về hình thức và cấu trúc của một luận án tiến sĩ. Tổng thể, luận án có bố cục hợp lý, nội dung được sắp xếp khoa học, logic và thể hiện phong cách học thuật.

2. Nội dung luận án

2.1. Tính cần thiết, ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án:

Tính cần thiết của luận án

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế và phát triển bền vững, các doanh nghiệp sản xuất – chế biến tại Cần Thơ chịu áp lực về cạnh tranh, tiêu chuẩn lao động và môi trường. CSR không chỉ nâng cao hình ảnh doanh nghiệp mà còn tác động trực tiếp đến sự gắn kết và hiệu quả làm việc của nhân viên, yếu tố quyết định năng suất và ổn định nguồn nhân lực. Mặc dù nhiều nghiên cứu đã khảo sát CSR, nhưng các nghiên cứu tại Việt Nam, đặc biệt

trong ngành sản xuất – chế biến và bối cảnh Cần Thơ, vẫn còn hạn chế. Vì vậy, nghiên cứu này là cần thiết để bổ sung kiến thức khoa học và hỗ trợ thực tiễn quản trị nhân sự.

2. Ý nghĩa khoa học

Bổ sung lý thuyết: Luận án xây dựng mô hình tích hợp CSR – gắn kết tổ chức – kết quả làm việc, trong đó gắn kết tổ chức đóng vai trò trung gian, giúp làm rõ cơ chế tác động của CSR đến hành vi và hiệu quả lao động.

Hiệu chỉnh thang đo: Phát triển thang đo CSR, gắn kết tổ chức và kết quả công việc phù hợp với môi trường doanh nghiệp Việt Nam.

Áp dụng phương pháp hiện đại: Sử dụng SEM, CFA, EFA để kiểm định mô hình và thang đo, đảm bảo kết quả đáng tin cậy.

Bổ sung dữ liệu thực nghiệm: Cung cấp bằng chứng mới từ các doanh nghiệp sản xuất – chế biến tại Cần Thơ, bổ sung khoảng trống nghiên cứu trong nước.

3. Ý nghĩa thực tiễn

Hỗ trợ hoạch định CSR: Giúp doanh nghiệp xác định các hoạt động CSR có tác động mạnh nhất đến gắn kết và kết quả làm việc của nhân viên.

Nâng cao gắn kết và hiệu quả lao động: Thúc đẩy nhân viên nỗ lực, giảm xung đột, giảm tỷ lệ nghỉ việc, cải thiện năng suất.

Định hướng chính sách địa phương: Cung cấp cơ sở khoa học cho cơ quan quản lý và hiệp hội doanh nghiệp phát triển tiêu chuẩn CSR và phát triển bền vững tại Cần Thơ.

Tài liệu tham khảo cho nghiên cứu tiếp theo: Cung cấp dữ liệu và mô hình nghiên cứu để mở rộng nghiên cứu trong ngành sản xuất – chế biến và các lĩnh vực khác.

2.2. Sự phù hợp của đề tài nghiên cứu và độ tin cậy:

Đề tài “Tác động của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đến sự gắn kết tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất – chế biến ở Cần Thơ” là phù hợp vì phản ánh đúng xu hướng phát triển bền vững và yêu cầu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong bối cảnh hội nhập. CSR ngày càng trở thành yếu tố then chốt trong quản trị doanh nghiệp, đặc biệt ở ngành sản xuất – chế biến vốn chịu nhiều áp lực về điều kiện lao động, môi trường và năng suất. Nghiên cứu đồng thời đáp ứng định hướng phát triển kinh tế – xã hội của Cần Thơ, phù hợp với chuyên ngành Quản trị Kinh doanh và bổ sung khoảng trống

học thuật khi các nghiên cứu trước còn hạn chế về tác động CSR tới gắn kết và kết quả làm việc của nhân viên trong bối cảnh Việt Nam. Đây cũng là đề tài khả thi, phù hợp điều kiện triển khai và có giá trị thực tiễn cao.

5. Độ tin cậy của nghiên cứu

Luận án thể hiện độ tin cậy cao thông qua việc sử dụng các thang đo đã được kiểm định quốc tế, được điều chỉnh phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp sản xuất – chế biến tại Cần Thơ. Các thang đo CSR, gắn kết tổ chức và kết quả làm việc đều đạt **Cronbach's Alpha > 0,7**, đồng thời các phân tích **EFA và CFA** cho thấy các biến tiềm ẩn có giá trị hội tụ và phân biệt tốt. Mô hình SEM được áp dụng để kiểm định các mối quan hệ giữa các biến, đảm bảo tính phù hợp lý thuyết và ổn định của kết quả. Quy trình thu thập dữ liệu từ mẫu hợp lý, đại diện cho ngành, góp phần tăng độ tin cậy tổng thể của nghiên cứu.

Nhìn chung, kết quả nghiên cứu **đảm bảo độ tin cậy khoa học, có khả năng tái lập và đáng tin cậy để đưa ra các kết luận học thuật và thực tiễn.**

2.3. Sự trùng lặp của đề tài nghiên cứu *(nếu NCS có sử dụng kết quả từ các nghiên cứu trước khi thực hiện luận án thì cho ý kiến nhận xét về tính hợp lý và khối lượng so với nội dung toàn luận án)*

Đề tài không trùng lặp với các nghiên cứu trước đây, mặc dù có một số công trình đã đề cập đến trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và hành vi nhân viên. Tuy nhiên, phần lớn tập trung vào tác động của CSR đến hình ảnh doanh nghiệp, lòng trung thành khách hàng hoặc kết quả kinh doanh, trong khi ít nghiên cứu xem xét **cảm nhận CSR của nhân viên và mối quan hệ giữa CSR – gắn kết tổ chức – kết quả làm việc** trong bối cảnh doanh nghiệp sản xuất – chế biến. Đặc biệt, **chưa có nghiên cứu nào triển khai tại thành phố Cần Thơ**, nơi có đặc thù về lao động, môi trường sản xuất và yêu cầu phát triển bền vững riêng biệt. Vì vậy, đề tài có tính mới, không trùng lặp và góp phần bổ sung khoảng trống nghiên cứu hiện hữu.

2.4. Những đóng góp mới của luận án:

1. Đóng góp về lý luận

Mở rộng mô hình nghiên cứu: Xây dựng và kiểm định mô hình tích hợp giữa **CSR – gắn kết tổ chức – kết quả làm việc**, trong đó gắn kết tổ chức được xác định là biến trung gian,

giúp làm rõ cơ chế tác động gián tiếp của CSR tới hành vi và hiệu quả làm việc của nhân viên.

Hiệu chỉnh thang đo: Điều chỉnh và kiểm định các thang đo CSR, gắn kết tổ chức và kết quả công việc phù hợp với môi trường doanh nghiệp sản xuất – chế biến tại Cần Thơ, bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho lý thuyết **trao đổi xã hội** và **nhận dạng tổ chức**.

Áp dụng phương pháp hiện đại: Sử dụng kết hợp EFA, CFA và SEM để kiểm định mô hình, đảm bảo tính khoa học và độ tin cậy của kết quả.

2. Đóng góp về thực tiễn

Hỗ trợ hoạch định chính sách CSR: Xác định các thành phần CSR ảnh hưởng mạnh nhất đến gắn kết và kết quả làm việc của nhân viên, giúp doanh nghiệp tối ưu chiến lược nhân sự và CSR.

Nâng cao gắn kết và hiệu quả lao động: Cung cấp căn cứ để doanh nghiệp cải thiện môi trường làm việc, tăng động lực, giảm tỷ lệ nghỉ việc, nâng cao năng suất.

Hỗ trợ định hướng chính sách địa phương: Kết quả nghiên cứu cung cấp cơ sở khoa học cho cơ quan quản lý và hiệp hội doanh nghiệp trong việc phát triển CSR và chiến lược phát triển bền vững tại Cần Thơ.

Tài liệu tham khảo cho nghiên cứu tiếp theo: Cung cấp dữ liệu thực nghiệm và mô hình nghiên cứu mới, mở ra hướng nghiên cứu trong các ngành sản xuất – chế biến khác hoặc các lĩnh vực liên quan.

2.5. Ưu và khuyết điểm của bản luận án:

Nghiên cứu phản ánh đúng nhu cầu nâng cao năng lực quản trị nguồn nhân lực và phát triển bền vững tại các doanh nghiệp sản xuất – chế biến ở Cần Thơ.

Mô hình nghiên cứu mới và rõ ràng

Xây dựng mô hình tích hợp CSR – gắn kết tổ chức – kết quả làm việc, với vai trò trung gian của gắn kết tổ chức, là hướng tiếp cận còn ít nghiên cứu trong nước.

Thang đo được kiểm định phù hợp

Hiệu chỉnh thang đo CSR, gắn kết tổ chức và kết quả công việc theo đặc thù văn hóa và ngành nghề, đảm bảo độ tin cậy và giá trị đo lường.

Phương pháp nghiên cứu chặt chẽ

Sử dụng EFA, CFA, SEM để kiểm định mô hình và thang đo, đảm bảo tính khoa học và logic của kết quả.

Đóng góp thực tiễn rõ ràng

Kết quả nghiên cứu cung cấp căn cứ khoa học để doanh nghiệp hoạch định chiến lược CSR, tăng gắn kết và năng suất lao động.

Khuyết điểm của luận án

Phạm vi nghiên cứu hạn chế. Chỉ tập trung vào các doanh nghiệp sản xuất – chế biến tại Cần Thơ, mức độ khái quát hóa ra toàn ngành còn hạn chế.

Thiết kế nghiên cứu cắt ngang. Dữ liệu thu thập tại một thời điểm, khó đánh giá biến động gắn kết và kết quả làm việc theo thời gian.

Một số biến chưa được kiểm định. Các yếu tố như văn hóa doanh nghiệp, phong cách lãnh đạo, đặc điểm cá nhân có thể ảnh hưởng đến gắn kết nhưng chưa đưa vào mô hình.

Dữ liệu tự báo cáo (self-report). Có thể tồn tại thiên lệch xã hội (social desirability bias) hoặc hiểu sai câu hỏi.

Mẫu thuận tiện và chưa phân nhóm sâu. Chưa so sánh chi tiết sự khác biệt theo loại hình doanh nghiệp, quy mô hay nhóm nhân viên có kinh nghiệm khác nhau.

2.6. Nội dung luận án đã được công bố trên tạp chí và giá trị của công trình công bố:

Trong quá trình thực hiện luận án, một số nội dung nghiên cứu cốt lõi đã được công bố trên các tạp chí khoa học trong và ngoài nước có phân biện học thuật. Các công trình này góp phần khẳng định tính khoa học, độ tin cậy và giá trị ứng dụng thực tiễn của đề tài.

2.7. Đề nghị sửa chữa, bổ sung, yêu cầu giải thích: (về tên luận án, hình thức trình bày, tổng quan tài liệu, phương pháp nghiên cứu, kết quả và thảo luận, kết luận và đề xuất, tài liệu tham khảo,...)

Mặc dù đề tài “*Tác động của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đến sự gắn kết tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất – chế biến tại Cần Thơ*” đã có cơ sở lý luận, phương pháp nghiên cứu và kết quả thực nghiệm tương đối hoàn chỉnh, NCS cần tiếp tục **sửa chữa và bổ sung** một số nội dung để nâng cao tính khoa học và khả năng bảo vệ luận án:

(Chữ ký)

Hoàn thiện cơ sở lý thuyết. Làm rõ hơn logic hình thành mô hình nghiên cứu, giải thích mối quan hệ giữa CSR, gắn kết tổ chức và kết quả làm việc; bổ sung các lý thuyết liên quan chưa được khai thác đầy đủ.

Bổ sung phân tích nghiên cứu liên quan. So sánh sâu hơn với nghiên cứu quốc tế và trong nước, nhấn mạnh điểm mới và khoảng trống nghiên cứu mà luận án hướng tới.

Giải thích quy trình hiệu chỉnh thang đo. Làm rõ lý do giữ hoặc loại bỏ một số biến quan sát trong quá trình EFA/CFA; minh chứng cách đánh giá độ phù hợp của mô hình đo lường.

Hoàn thiện mô tả mẫu nghiên cứu. Làm rõ phương pháp chọn mẫu, đặc điểm mẫu, khả năng khái quát hóa kết quả, đồng thời nêu hạn chế liên quan đến phương pháp chọn mẫu thuận tiện.

Bổ sung thảo luận kết quả. Liên hệ từng kết quả với lý thuyết và nghiên cứu trước, làm nổi bật hàm ý lý luận và thực tiễn.

Rà soát hình thức trình bày và tài liệu tham khảo. Kiểm tra bảng biểu, trích dẫn và danh mục tài liệu theo đúng chuẩn quy định của cơ sở đào tạo.

2.8. Kết luận chung: (khẳng định mức độ đáp ứng các yêu cầu đối với luận án tiến sĩ, chọn 1 trong 2 kết luận)

Qua đánh giá nội dung và hình thức của luận án, có thể nhận thấy nghiên cứu đã đáp ứng cơ bản và đầy đủ các yêu cầu đối với một luận án tiến sĩ chuyên ngành Quản trị Kinh doanh. Luận án có tính cấp thiết, cơ sở khoa học vững, phương pháp nghiên cứu phù hợp, kết quả đáng tin cậy và hàm ý quản trị rõ ràng. Mặc dù vẫn còn một số điểm cần chỉnh sửa, nhưng không ảnh hưởng đến giá trị khoa học và chất lượng tổng thể của công trình. Vì vậy, tôi đề nghị cho Nghiên cứu sinh được phép bảo vệ luận án trước Hội đồng cấp Trường và hoàn thiện các nội dung góp ý. Đạt mọi yêu cầu của luận án tiến sĩ.

Cần Thơ, ngày 10 tháng 12 năm 2025

Người nhận xét


PGS, TS Đào Duy Huân

BẢN NHẬN XÉT LUẬN ÁN TIẾN SĨ CẤP TRƯỜNG

I. Thông tin về người nhận xét:

- Họ và tên: ĐINH PHI HỒ.....
- Chức danh khoa học: PGS.TS; Năm phong...2006; Học vị Tiến Sĩ (2002)
- Ngành/chuyên ngành: Kinh tế/ QTKD.....
- Đơn vị công tác: ĐH Phan Thiết.....
- Trách nhiệm trong Hội đồng: Phản biện 1.....

II. Thông tin về luận án tiến sĩ:

- Họ và tên NCS: Lại Hoàng Vĩnh TRình Mã ngành: 9340101
- Ngành: Quản trị kinh doanh
- Tên đề tài luận án: 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 TP. Cần Thơ.

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. Võ Khắc Thường; TS Lưu Tiến Thuận.

Sau khi đọc xong bản chính và bản tóm tắt luận án, tôi có một số ý kiến nhận xét sau:

1. Chất lượng phần tổng quan tình hình nghiên cứu và các vấn đề liên quan đến đề tài luận án

- Tác giả làm rõ các khái niệm: trách nhiệm xã hội, sự gắn kết với tổ chức, sự hài lòng công việc, niềm tin tổ chức, kết quả làm việc.
- Hệ thống hóa được các lý thuyết liên quan kết quả làm việc bao gồm Lý thuyết các bên có liên quan, lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết công bằng, lý thuyết kỳ vọng, lý thuyết về trách nhiệm xã hội, lý thuyết về sự gắn kết với tổ chức, lý thuyết sự hài lòng công việc,

- Tác giả có tham khảo 27 nghiên cứu thực nghiệm quốc tế và 12 nghiên cứu trong nước liên quan đến mô hình nghiên cứu. Nguồn trích dẫn rõ ràng và tin cậy.

Nhận xét: Tác giả có nhiều nỗ lực, công phu trong phần tổng quan tình hình nghiên cứu, nguồn trích dẫn đáng tin cậy, cơ sở thuyết phục để ra khung phân tích của luận án với 07 giả thuyết (Chương 2).

2. Sự cần thiết của đề tài luận án, sự phù hợp của đề tài luận án với chuyên ngành đào tạo

- Tình trạng các doanh nghiệp còn chưa thật sự quan tâm đến các hoạt động trách nhiệm xã hội và nghiên cứu về quan hệ TNXH và kết quả làm việc củ nhân viên trong các doanh nghiệp, nhất là DN SX CB ở Cần Thơ, ~~chưa được quan tâm~~ thiếu hụt lao động chất lượng cao và ~~khó khăn trong nghiên cứu về năng lực nhà~~ quản ~~tác động đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp ở ĐBSCL.~~

- Nghiên cứu dựa trên các lý thuyết giải thích của quản trị học.

Nhận xét: Chủ đề nghiên cứu là cần thiết và phù hợp với chuyên ngành Quản trị kinh doanh.

3. Sự trùng lặp của đề tài luận án so với công trình khoa học khác đã công bố

Đề tài luận án không có trùng lặp về tên, nội dung và phương pháp phương nghiên cứu với các công trình khoa học đã công bố.

4. Sự phù hợp phương pháp nghiên cứu, độ tin cậy của các kết quả đạt được

4.1 Phương pháp nghiên cứu:

Theo từng mục tiêu nghiên cứu, tác giả lựa chọn cách tiếp cận nghiên cứu khác nhau.

Mục tiêu 1: Hệ thống hóa cơ sở lý thuyết và xây dựng mô hình nghiên cứu. Tác giả sử dụng phân tích định tính xem xét và phân các lý thuyết và nghiên cứu thực nghiệm liên quan trước đó và xây dựng mô hình nghiên cứu cho luận án.

Mục tiêu 2: Phân tích thực trạng thực hiện TNXHĐN. Nhận diện và mô tả các đặc điểm của DN, các hoạt động TNXH của DN. Tác giả sử dụng phân tích mô tả thống kê

Mục tiêu 3: Phân tích sự ảnh hưởng của TNXHĐN và kết quả làm việc nhân viên với các biến trung gian: hài lòng công việc, niềm tin và sự gắn kết. Tác giả sử dụng phân tích Hỗn hợp kết hợp kiểm định thống kê và mô hình hàm cấu trúc (CB-SEM). Phương pháp nghiên cứu phù hợp cho từng mục tiêu nghiên cứu.

Mục tiêu 3: Đề xuất các hàm ý quản trị

Tác giả sử dụng phương pháp chuyên gia và kết quả nghiên cứu để tham khảo hàm ý quản trị.

Kết luận: Phương pháp nghiên cứu phù hợp cho từng mục tiêu và có hàm lượng khoa học cao, làm luận cứ khoa học cho các hàm ý quản trị. Đặc biệt tác giả sử dụng Bootstrap và các kiểm định thống kê nhằm tăng thêm tin cậy của mô hình CB-SEM.

4.2 Độ tin cậy của dữ liệu:

Dữ liệu sử dụng cho phân tích đề tài luận án chủ yếu là dữ liệu sơ cấp, do tác giả thu thập qua phương pháp phỏng vấn trực tiếp. Với kích thước mẫu là 380 quan sát, lấy mẫu phi xác suất.

Cỡ mẫu phù hợp cho mô hình SEM; Phương pháp thu thập dữ liệu rất công phu; Mẫu đảm bảo đại diện cho tổng thể và rất đáng tin cậy dùng cho phân tích.

5. Đóng góp mới có giá trị lý thuyết / thực tiễn

Nghiên cứu đã khám phá được những kết quả sau:

- (1) Có 07 giả thuyết đưa ra ban đầu phù hợp với kết quả định lượng ở Cần Thơ. Đây là kết quả tìm kiếm của tác giả lần đầu tiên ở Cần Thơ.
- (2) Đề nghị về hàm ý quản trị có luận cứ khoa học và dựa trên kết quả nghiên cứu của tác giả.
- (3) Cung cấp được bộ dữ liệu sơ cấp công phu đáng tin cậy

- Giá trị lý thuyết

Tác giả hình thành mô hình nghiên cứu: Mối quan hệ giữa Trách nhiệm xã hội và kết quả làm việc nhân viên.

- Thực tiễn

Làm sáng tỏ tác động Trách nhiệm xã hội đến kết quả làm việc nhân viên của Doanh nghiệp ở Cần Thơ, cung cấp luận cứ khoa học cho các nhà làm quản lý doanh nghiệp hình thành các biện pháp nâng cao kết quả làm việc nhân viên..

6. Sự liên quan giữa công trình khoa học đã công bố và kết quả chủ yếu của luận án, chất lượng của các bài báo và uy tín của tạp chí đăng bài

Bốn bài báo khoa học trong nước học công bố trên tạp chí khoa học nằm trong danh sách các tạp chí được tính điểm của HĐCD GSNV và 1 bài trong Hội thảo quốc tế với nội dung phù hợp với luận án của tác giả.

7. Tính trung thực, minh bạch trong trích dẫn tư liệu

Trích dẫn tư liệu rõ ràng, trung thực minh bạch phù hợp với yêu cầu trích dẫn của Luận án Tiến sĩ ở Việt Nam.

8. Nội dung và hình thức tóm tắt của luận án

Nội dung và hình thức tóm tắt của Luận án thể hiện được nội dung cốt lõi của luận án và Hình thức đáp ứng theo yêu cầu của Luận án tiến sĩ.

9. Góp ý các thiếu sót về hình thức, nội dung của luận án mà nghiên cứu sinh cần chỉnh sửa, bổ sung

Để luận án thể hiện nổi bật kết quả nghiên cứu và hàm lượng khoa học cao, Tác giả cần quan tâm giải quyết các vấn đề sau.

Chương 1: Sự cần thiết của đề tài

(1) Chưa thuyết phục về sự cần thiết nghiên cứu

- Mô tả rõ hơn và có bằng chứng thực tế về tình trạng thực hiện hoạt động TNXH của các Doanh nghiệp ở TP. Cần Thơ.

(2) Làm rõ sự thiết về mặt lý thuyết và thực tiễn

Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

(1) Các nghiên cứu thực nghiệm liên quan nên sắp xếp phân tích theo nội dung mô hình nghiên cứu của luận án trong đó nghiên cứu trong nước, quốc tế bao hàm các nghiên cứu theo thứ tự thời gian (2020-2023). Điều này sẽ làm rõ mô hình nghiên cứu có luận cứ và khoảng trống nghiên cứu.

(3) Nên sắp xếp Mục khoảng trống nghiên cứu sau khi lựa chọn mô hình nghiên cứu.

Chương 3: Thiết kế nghiên cứu

Nên cơ cấu lại và viết bổ sung.

3.1 Quy trình nghiên cứu

3.2 Phương pháp chuyên gia

3.3 Bảng câu hỏi khảo sát

3.4 Phương pháp định lượng mô hình SEM

- Cách tiếp cận: CB-SEM / PLS-SEM?

- Các bước phân tích CB-SEM

- Hệ thống kiểm định

- Phần mềm sử dụng

- Kỹ thuật Bootstrap

3.5 Thu thập và xử lý dữ liệu

- Cỡ mẫu

- Phương pháp chọn mẫu

- Phân bố mẫu

3.6 Nghiên cứu định lượng sơ bộ

- Cỡ mẫu

- Kết quả nghiên cứu định lượng sơ bộ

Tóm tắt chương 3.

Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị

5.1 Hàm ý quản trị

- Hàm ý quản trị theo kết quả nghiên cứu và theo thứ tự yêu tiên (dựa vào các biến quan sát trong thang đo).

- Hàm ý khác

5.2 Đóng góp của nghiên cứu

5.3 Giới hạn nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo.

5.4 Kết luận

- Những vấn đề khác:

Còn lỗi kỹ thuật (Các tiêu đề đầu trang chưa chỉnh xác)

Trong nội dung phân tích, các ghi trích dẫn chưa phù hợp.

10. Kết luận: Mức độ đáp ứng yêu cầu của luận án tiến sĩ. Khẳng định luận án có thể đưa ra bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp trường hay không?

Luận án đáp ứng yêu cầu cả Hình thức và nội dung, đảm bảo hàm lượng khoa học của một Luận án Tiến sĩ.

Luận án được đưa ra bảo vệ trước Hội đồng danh giá luận án cấp Trường

Ngày 10 tháng 12 năm 2025

Người nhận xét

(Ký và ghi rõ họ tên)



PGS.TS ĐINH PHI HỒ

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

(Dùng cho phản biện và thành viên Hội đồng đánh giá luận án cấp trường)

Thông tin về người nhận xét:

Họ và tên: Võ Văn Dứt

Chức danh: Phó Giáo sư

Năm phong: 2018

Học vị: Tiến sĩ

Chuyên ngành: Kinh tế - Kinh doanh

Cơ quan công tác: Đại học Cần thơ

Thông tin về luận án tiến sĩ:

Tên luận án: **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.**

Ngành: **Quản trị kinh doanh**

Mã ngành: **9340101**

Họ tên nghiên cứu sinh: **Lại Hoàng Vĩnh Trinh**

Mã số nghiên cứu sinh: **219030006**

Khóa, đợt: **Khóa 1**

Người hướng dẫn nghiên cứu sinh:

PGS.TS. Võ Khắc Thường

TS. Lưu Tiến Thuận

Ý KIẾN NHẬN XÉT

1. Hình thức luận án

Luận án được cấu trúc với 5 chương và nhiều tài liệu được lược khảo. Các chương, mục được trình bày đúng theo quy định của cơ sở đào tạo. Các trích dẫn trong nội dung và cách trình bày tài liệu tham khảo phù hợp với quy định và quy chuẩn của luận án tiến sĩ.

Luận án cần rà soát lỗi chính tả, cách hành văn, trích dẫn, biểu bảng cần được trình bày nhất quán, thống nhất.

2. Nội dung luận án

2.1. Tính cần thiết, ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án:

Trong điều kiện các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn đang hướng đến mục tiêu quản trị hiện đại và có trách nhiệm với xã hội nhiều hơn, luận án với chủ đề “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” có ý nghĩa thực tiễn nên cần được nghiên cứu.

Nghiên cứu cũng đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ giữa CSR và kết quả làm việc của nhân viên ở các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn. Kết quả phân tích có thể hỗ trợ các doanh nghiệp nhận thấy thực hiện CSR không chỉ là trách nhiệm của doanh nghiệp mà đây còn là một chiến lược kinh doanh trong dài hạn.

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu cũng đã góp phần gia cố cơ sở lý thuyết về mối quan hệ CSR, gắn kết tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên, Đây là một công trình khoa học kết hợp

giữa nghiên cứu hàn lâm và nghiên cứu ứng dụng, kết quả nghiên cứu phản ánh độ tin cậy, bổ sung, phát triển về mặt phương pháp luận trong phân tích chuyên sâu về CSR.

2.2. Sự phù hợp của đề tài nghiên cứu và độ tin cậy:

Chủ đề luận án phù hợp với ngành Quản trị kinh doanh.

Số liệu được thu thập từ khảo sát nhân viên và nhà quản lý trong doanh nghiệp trong lĩnh vực sản xuất và chế biến có tính thực tiễn và gắn với chủ đề nghiên cứu.

2.3. Sự trùng lặp của đề tài nghiên cứu

Chủ đề nghiên cứu về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc không phải là chủ đề mới. Tuy nhiên, phạm vi nghiên cứu về 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 TP. Cần Thơ được cho là không trùng lặp với các nghiên cứu trước đây.

2.4. Những đóng góp mới của luận án:

Luận án đã góp phần bổ sung cơ sở khoa học về mối quan hệ CRS, gắn kết tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên. Trong đó, xem xét vai trò trung gian của hài lòng công việc, kết quả công việc, niềm tin tổ chức trong mối quan hệ giữa CSR và sự gắn kết.

2.5. Ưu và khuyết điểm của bản luận án:

- Luận án cung cấp bằng chứng thực nghiệm có ý nghĩa thực tiễn về mối quan hệ giữa CSR, gắn bó tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên tại các DN sản xuất
- Một số khuyết điểm của luận án được đề cập ở mục 2.7 bên dưới.

2.6. Nội dung luận án đã được công bố trên tạp chí và giá trị của công trình công bố:

- 03 bài báo khoa học đăng trên tạp chí khoa học chuyên ngành thuộc danh mục tính điểm công trình của Hội đồng chức danh Giáo sư Nhà nước.
 - 01 kỷ yếu hội thảo khoa học quốc tế có chỉ số ISBN.
- Các công bố khoa học có ý nghĩa học thuật, đáp ứng yêu cầu.

2.7. Đề nghị sửa chữa, bổ sung, yêu cầu giải thích:

- Làm rõ khoảng trống nghiên cứu, luận giải rõ hơn tại sao sự hài lòng, kết quả công việc và niềm tin tổ chức cần được kiểm chứng vai trò trung gian của chúng đối với mối quan hệ giữa CSR và gắn kết tổ chức? Trong đó, cần làm rõ cơ sở lý thuyết để hỗ trợ cho biện luận đó.

- Ý nghĩa khoa học ở chương 1 (các đóng góp mới của luận án): cần được gia cố liên kết chặt với khoảng trống nghiên cứu về số lượng đóng góp, nội hàm.

- Chương 2: Trang 18 đến 22: đó là phần lược khảo tài liệu → dẫn đến khoảng trống nghiên cứu → biện luận lý thuyết → đề xuất giả thuyết → mô hình nghiên cứu. Đề nghị cấu trúc lại cho phù hợp và có tính logic theo đường dẫn này. Tránh lặp lại giả thuyết ở trang 50. Lưu ý: các biện luận cần có chứng kiến của tác giả kết hợp lý thuyết cho giả thuyết kỳ vọng, chứ không phải từ các nghiên cứu trước.

- Làm rõ sự liên kết giữa các lý thuyết (phù hợp) được lược khảo với biện luận và mô hình nghiên cứu

- Nghiên cứu định tính chưa rõ ràng: Việc phỏng vấn chuyên gia để điều chỉnh thang đo chỉ là một bước trong nghiên cứu định lượng. Do đó, nghiên cứu này vận dụng phương pháp

nguyên cứu định tính là chưa phù hợp. Làm rõ các giai đoạn điều chỉnh thang đo (từ thang đo gốc, tiếng Anh dịch sang tiếng Việt, tại sao điều chỉnh, điều chỉnh nội dung nào?, v.v.)

- Làm rõ kết quả phân tích định tính đối với thông tin được khảo sát (phiếu khảo sát định tính) tại trang 140 như thế nào? Đồng thời, cần làm rõ thiết kế nghiên cứu định tính ra sao?

- Gia cố việc so sánh kết quả nghiên cứu với các nghiên cứu trước, đặc biệt là cơ sở lý thuyết và bằng chứng thực nghiệm → liên quan thế nào đến lĩnh vực tác giả đang nghiên cứu

- Gia cố hàm ý quản trị cụ thể hơn.

- Làm rõ sự sai lệch do phương sai về dữ liệu (kiểm tra common variance method)

- rà soát lỗi chính tả, hành văn, trích dẫn, biểu bảng, hình, v.v.

3. Kết luận chung:

- Đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường



- Chưa đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường



Cần Thơ, ngày 22 .tháng 12 năm 2025

Người nhận xét

(Ký tên, ghi họ tên)



Võ Văn Dứt

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

(Dùng cho phản biện và thành viên Hội đồng đánh giá luận án cấp trường)

Thông tin về người nhận xét:

Họ và tên: **BÙI VĂN TRINH**

Chức danh: Giảng viên cao cấp Năm phong: 2012 Học vị: Tiến sỹ

Chuyên ngành: Kinh tế

Cơ quan công tác: Trường Đại học Cửu Long

Thông tin về luận án tiến sĩ:

Tên 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*

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã ngành: 9340101

Họ tên nghiên cứu sinh: **LẠI HOÀNG VĨNH TRINH**

Mã số nghiên cứu sinh:

Khóa: 1

Người hướng dẫn nghiên cứu sinh: **HD1: PGS.TS. Võ Khắc Thường**
HD2: TS. Lưu Tiến Thuận

Ý KIẾN NHẬN XÉT

1. Hình thức luận án

Hình thức luận án được trình bày khá đầy đủ và đúng chuẩn theo quy định đối với luận án tiến sĩ: có trang bìa, trang phụ bìa, lời cảm ơn, lời cam đoan, tóm tắt tiếng Việt – tiếng Anh, mục lục, danh mục bảng – hình – từ viết tắt, bố cục các chương rõ ràng và logic. Font chữ, dẫn dòng và căn lề nhất quán; tiêu đề chương, mục và tiểu mục được đánh số khoa học, dễ theo dõi. Hệ thống bảng biểu và hình minh họa được đánh số đúng quy cách và có chú thích rõ ràng. Nhìn chung, hình thức luận án trang trọng, đầy đủ, đảm bảo yêu cầu của luận án cấp trường.

2. Nội dung luận án

2.1 Tính cần thiết, ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án

- Nội dung luận án thể hiện rõ tính cấp thiết khi tập trung vào trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp trong bối cảnh các doanh nghiệp sản xuất chế biến tại thành phố Cần Thơ đang chịu áp lực về cạnh tranh, biến động nhân sự và yêu cầu phát triển bền vững. Luận án đã chỉ ra được khoảng trống nghiên cứu còn tồn tại, đặc biệt là sự thiếu vắng các nghiên cứu chuyên sâu về tác động của trách nhiệm xã hội đến gắn kết tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên trong ngành sản xuất chế biến.

- Về ý nghĩa khoa học, luận án xây dựng và hoàn thiện khung lý thuyết dựa trên các lý thuyết nền tảng như lý thuyết các bên liên quan, trao đổi xã hội, công bằng và kỳ vọng, đồng thời kiểm định mô hình mới có sự tham gia của các biến trung gian hài lòng công việc và niềm tin tổ chức. Các thang đo được hiệu chỉnh theo bối cảnh địa phương cho thấy sự đóng góp đáng kể về mặt phương pháp luận.

- Về ý nghĩa thực tiễn, luận án cung cấp bằng chứng thực nghiệm có giá trị đối với các doanh nghiệp sản xuất chế biến ở Cần Thơ, giúp doanh nghiệp hiểu rõ vai trò của trách nhiệm xã hội đối với việc nâng cao động lực, niềm tin và gắn kết của nhân viên. Các hàm ý quản trị được đề xuất mang tính khả thi, hỗ trợ doanh nghiệp cải thiện chính sách nhân sự, môi trường làm việc và định hướng phát triển bền vững.

2.2 Sự phù hợp của đề tài nghiên cứu và độ tin cậy

- Đề tài nghiên cứu được NCS lựa chọn phù hợp với chuyên ngành Quản trị kinh doanh và bối cảnh thực tiễn của các doanh nghiệp sản xuất chế biến tại thành phố Cần Thơ. Nội dung nghiên cứu đáp ứng đúng định hướng phát triển bền vững, gắn trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp với quản trị nguồn nhân lực – một chủ đề mang tính thời sự và có giá trị ứng dụng cao.

- Luận án xây dựng mô hình nghiên cứu hợp lý, dựa trên các lý thuyết nền tảng vững chắc và có sự kế thừa có chọn lọc từ các công trình trước. Quy trình nghiên cứu được thiết kế bài bản, kết hợp cả định tính và định lượng, cho phép kiểm định thang đo và mô hình một cách khoa học. Số liệu khảo sát được thu thập từ 420 nhà quản lý và nhân viên thuộc các doanh nghiệp sản xuất chế biến, đảm bảo cỡ mẫu đủ lớn và đại diện.

- Các kiểm định thống kê như Cronbach's Alpha, EFA, CFA và CB-SEM được áp dụng đúng chuẩn mực, giúp nâng cao độ tin cậy và tính hợp lệ của thang đo cũng như mô hình nghiên cứu. Nhìn chung, đề tài có sự phù hợp cao, dữ liệu đảm bảo độ tin cậy và các kết luận rút ra có giá trị khoa học cũng như thực tiễn.

2.3 Sự trùng lặp của đề tài nghiên cứu (nếu NCS có sử dụng kết quả từ các nghiên cứu trước khi thực hiện luận án thì cho ý kiến nhận xét về tính hợp lý và khối lượng so với nội dung toàn luận án)

Đề tài được NCS kế thừa một số kết quả và mô hình lý thuyết từ các nghiên cứu trước trong và ngoài nước, tuy nhiên mức độ kế thừa là hợp lý và cần thiết đối với một luận án tiến sĩ. Nghiên cứu đã chọn lọc và phát triển thêm các khung lý thuyết, đồng thời điều chỉnh thang đo cho phù hợp với bối cảnh đặc thù của các doanh nghiệp sản xuất chế biến tại thành phố Cần Thơ. Khối lượng nội dung kế thừa không chiếm tỷ trọng lớn so với toàn luận án và được sử dụng đúng mục đích làm nền tảng lý luận cho việc xây dựng mô hình mới. Luận án vẫn thể hiện rõ đóng góp riêng, không trùng lặp với các công trình đã công bố.

2.4 Những đóng góp mới của luận án

Luận án có một số đóng góp mới rõ rệt cả về lý luận lẫn thực tiễn:

- Trước hết, nghiên cứu đã tích hợp và hoàn thiện khung lý thuyết về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp trong mối liên hệ với gắn kết tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên, đồng thời bổ sung vai trò trung gian của sự hài lòng công việc và niềm tin tổ chức – một cách tiếp cận chưa được khai thác sâu trong các nghiên cứu trước tại Việt Nam. Bên cạnh đó, luận án xây dựng và hiệu chỉnh hệ thống thang đo phù hợp với bối cảnh đặc thù của các doanh nghiệp sản xuất chế biến ở thành phố Cần Thơ, góp phần gia tăng tính ứng dụng và độ tin cậy của các công cụ đo lường.

- Về thực tiễn, luận án cung cấp bằng chứng thực nghiệm mới, phản ánh chính xác nhận thức và đánh giá của đội ngũ nhân viên và quản lý trong ngành sản xuất chế biến. Các kết quả nghiên cứu là cơ sở quan trọng để đề xuất các hàm ý quản trị gắn với bối cảnh địa phương, hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao hiệu quả triển khai trách nhiệm xã hội và cải thiện quản trị nguồn nhân lực. Nhìn chung, luận án có giá trị đóng góp mới, thể hiện rõ dấu ấn nghiên cứu độc lập của nghiên cứu sinh.

2.5 Ưu và khuyết điểm của bản luận án

2.5.1 Ưu điểm:

Luận án được xây dựng công phu, bố cục mạch lạc, tuân thủ chặt chẽ quy trình nghiên cứu khoa học. Nghiên cứu sinh đã vận dụng hợp lý các lý thuyết nền tảng, xây dựng mô hình nghiên cứu phù hợp và áp dụng đầy đủ các kỹ thuật phân tích hiện đại như EFA, CFA và CB-SEM. Dữ liệu khảo sát có quy mô lớn và đại diện, giúp tăng độ tin cậy của kết luận. Các hàm ý quản trị đề xuất có tính thực tiễn cao, phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp sản xuất chế biến tại Cần Thơ.

2.5.2 Khuyết điểm:

- Một số phần trình bày còn dài, diễn giải đôi chỗ lặp lại, có thể tinh gọn hơn để tăng tính khái quát.

- Mặc dù luận án có nêu các biến trung gian, nhưng chưa xem xét các biến điều tiết hoặc so sánh giữa các nhóm doanh nghiệp khác nhau để làm sâu sắc hơn mô hình.

- Ngoài ra, phạm vi nghiên cứu chủ yếu tập trung tại một địa phương nên tính khái quát cho các vùng khác còn hạn chế.

Tuy vậy, những hạn chế này không ảnh hưởng lớn đến chất lượng chung của luận án.

2.6 Nội dung luận án đã được công bố trên tạp chí và giá trị của công trình công bố

- Các bài báo công bố trên các Tạp chí khoa học có giá trị công trình theo Hội đồng Giáo sư nhà nước qui định.

- Nội dung các bài báo đã công bố phù hợp với nội dung luận án của NCS, số điểm công trình đủ điều kiện để bảo vệ luận án cấp trường.

2.7 Đề nghị sửa chữa, bổ sung, yêu cầu giải thích: (về tên luận án, hình thức trình bày, tổng quan tài liệu, phương pháp nghiên cứu, kết quả và thảo luận, kết luận và đề xuất, tài liệu tham khảo,...)

Luận án nhìn chung được thực hiện nghiêm túc và trình bày tương đối tốt; tuy nhiên, để hoàn thiện hơn, đề nghị nghiên cứu sinh lưu ý một số điểm sau:

2.7.1 Về tên luận án: Tên đề tài phù hợp, nhưng có thể cân nhắc tinh gọn hơn để tăng tính khái quát và tránh trùng lặp các cụm từ dài.

- Tên đề có thể điều chỉnh lại là: *Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và tác động đến Gắn kết tổ chức, Hiệu quả làm việc của nhân viên: Nghiên cứu tại Cần Thơ*

- Với tên đề tài như trên giúp:

Tinh gọn, không trùng lặp cụm từ;

Thể hiện rõ ba thành phần chính: CSR đến Gắn kết tổ chức và Hiệu quả làm việc;

Nêu rõ địa bàn nghiên cứu, phù hợp chuẩn luận án;

Giữ được tính học thuật và bao quát mô hình nghiên cứu.

- Nếu không thể hoàn chỉnh tên đề tài lại được thì ghi vào phạm vi nghiên cứu câu: Nghiên cứu “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”, nghĩa là nghiên cứu *“Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và tác động đến Gắn kết tổ chức, Hiệu quả làm việc của nhân viên: Nghiên cứu tại Cần Thơ”*

2.7.2 Về hình thức trình bày:

Một số đoạn còn dài, cần rà soát lại lỗi chính tả, định dạng bảng và căn lề để đảm bảo đồng nhất toàn văn bản.

Cụ thể như:

(1) Lỗi chính tả – hành văn:

- Nhiều đoạn còn diễn đạt dài, lặp từ, cần tinh gọn để tăng tính học thuật.

Ví dụ như: đoạn rất dài, nhiều mệnh đề nối đuôi nhau: “Trong bối cảnh hiện nay, TNXHĐN đóng vai trò thiết yếu trong việc nâng cao môi trường làm việc, bảo vệ quyền lợi của nhân viên và củng cố mối quan hệ giữa nhà quản lý và nhân viên. TNXHĐN không chỉ mang tính đạo đức mà còn là một chiến lược quan trọng nhằm thúc đẩy sự phát triển bền vững cho doanh nghiệp đáp ứng những yêu cầu ngày càng cao từ xã hội và thị trường. TNXHĐN còn góp phần tạo ra động lực cạnh tranh bền vững và xây dựng hình ảnh tích cực cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp...” (tr7).

Có thể cải thiện nội dung trên như sau: Có thể chia nhỏ 2–3 đoạn để dễ đọc và tránh trùng lặp ý.

- Câu quá dài và lặp từ “sự” nhiều lần, ví dụ:

“...do chưa xem xét đầy đủ các nhân tố bên ngoài khác có khả năng tác động đến sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên. Các yếu tố này bao gồm văn hóa tổ chức, các chính sách quản lý, động lực cá nhân và điều kiện môi trường làm việc...” (tr32)

- Đoạn lặp ý và kéo dài bất hợp lý

“...doanh nghiệp không chỉ cần chú trọng tối đa hóa lợi nhuận mà còn phải thiết lập và củng cố mối quan hệ tích cực với cộng đồng và hệ sinh thái môi trường. Những tổ chức thực thi hiệu quả TNXHĐN không chỉ tạo ra giá trị nội tại mà còn đóng góp tích cực vào lợi ích xã hội...” (giữa tr 27)

- Đoạn văn quá dài chứa nhiều ý khác nhau

“...mức độ công bố thông tin về thực hiện TNXHĐN trong báo cáo thường niên... hạn chế và chưa đáp ứng được kỳ vọng... Điều này cho thấy sự thiếu minh bạch và cam kết... Hiện nay, nhiều doanh nghiệp... vẫn chưa nhận thức đầy đủ... Việc thực hiện TNXHĐN chủ yếu chỉ dừng lại...” (đầu trang 87).

(2) Một số từ viết chưa chính xác hoặc thiếu dấu (ví dụ: “sự”, “bảo vệ”, “phối hợp”, “cống hiến”, “thảo luận”, “tối ưu hóa”...). Rà soát để hoàn thiện lại như sau:

- Trang 6–7, “...nhân viên có sự kết nối hòa đồng với thân thiện đồng nghiệp...” nên “...nhân viên có sự kết nối và hòa đồng với đồng nghiệp...”

- Trang 32, “...không chỉ là bảo chứng cho sự phát triển bền vững...” nên Chính sửa:

“...không chỉ là bảo chứng cho sự phát triển bền vững...”

- Trang 6, “...thiếu sự hòa đồng trong cách phối hợp công việc...”, nên: “...thiếu sự hòa đồng và khả năng phối hợp trong công việc...”

- Tối ưu hóa, “...tối ưu hóa hệ thống phần thưởng...”, nên: “...tối ưu hóa hệ thống phần thưởng...”

- Thảo luận, “...cùng nhau thảo luận nhanh chóng đưa ra phản hồi...”, nên: “...cùng nhau thảo luận và đưa ra phản hồi kịp thời...”

(3) Định dạng bảng và hình:

- Một số bảng chưa thống nhất về: kích thước font (bảng 3.7, bảng 4.17...), khoảng cách dòng, căn lề trái – phải, ghi chú dưới bảng chưa đúng chuẩn.

- Tên bảng/hình cần thống nhất: Tên bảng đặt trên bảng; Tên hình đặt dưới hình; Khoảng cách giữa tên bảng/hình và nội dung cần điều chỉnh đồng nhất.

- Một số hình bản đồ, sơ đồ cần tăng độ phân giải để tránh mờ khi in.

- Căn lề – khoảng cách dòng: Nhiều đoạn trong chương 1 và chương 2 căn lề chưa đều hoặc bị “thụt đầu dòng” không đúng chuẩn.

(4) Khoảng cách giữa các đoạn trong cùng một tiểu mục cần thống nhất.

- Cần rà soát toàn văn để đảm bảo chuẩn chung: Lề trái 3,5 cm; lề phải 2,0–2,5 cm; Giãn dòng 1.3–1.5; Canh đều (Justify).

(5) Trình bày biểu thức, ký hiệu viết tắt, thuật ngữ:

- Danh mục từ viết tắt cần rà soát lại: Một số từ viết tắt xuất hiện lần đầu trong nội dung nhưng chưa được giải thích trước (ví dụ: ESG, KQCV...).

- Cần đảm bảo mỗi thuật ngữ viết tắt phải được giải thích khi xuất hiện lần đầu tiên trong luận án.

Cần thống nhất cách viết: TNXHĐN / CSR, GK / OC, KQLV / JP...

(7) Trình bày mục – tiểu mục:

Một số tiểu mục trong Chương 2 và Chương 4 chưa đồng nhất về thụt đầu dòng, cỡ chữ của tiêu đề cấp 3–4.

Danh sách liệt kê cần thống nhất: dùng cùng một kiểu ký hiệu (gạch đầu dòng hoặc số thứ tự).

(8) Tài liệu tham khảo:

Một số tài liệu chưa đúng chuẩn APA (thiếu trang, thiếu DOI, thiếu thông tin xuất bản...).

Một số trích dẫn trong nội dung chưa khớp với danh mục tham khảo hoặc thiếu năm công bố.

Cần đồng nhất cách ghi tên tác giả Việt Nam (Nguyễn Văn A hay A. V. Nguyễn).

Sắp xếp lại tài liệu tham khảo theo alphabet, tránh tình trạng lẫn thứ tự hoặc sai định dạng.

(9) Hình thức mục lục và căn chỉnh số trang:

- Một vài dòng trong mục lục căn chưa đều, số trang chưa thẳng cột.

- Tên mục dài cần ngắt dòng hợp lý để tăng tính thẩm mỹ.

- Lỗi xuống dòng – khoảng trắng thừa:

Một số trang có khoảng trắng lớn bất thường hoặc xuống dòng không đúng cấu trúc.

Cần rà soát để bảo đảm bố cục liền mạch, không gây rời rạc khi đọc.

2.7.3 Về tổng quan tài liệu:

Nên mở rộng thêm các nghiên cứu mới giai đoạn 2020–2024, đặc biệt các công trình liên quan đến CSR và hành vi tổ chức trong khu vực Đông Nam Á để tăng tính cập nhật.

Ví dụ như:

Nên mở rộng thêm các nghiên cứu mới giai đoạn 2020–2024 nhằm tăng tính cập nhật của phần tổng quan tài liệu.

Đặc biệt, cần tham khảo thêm các công trình nghiên cứu về trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR) và hành vi tổ chức tại khu vực Đông Nam Á (ASEAN), nơi có bối cảnh tương đồng với Việt Nam về cấu trúc doanh nghiệp, văn hóa, và trình độ phát triển.

Dưới đây là một số nghiên cứu tiêu biểu (2020–2024) có thể bổ sung:

- Các nghiên cứu mới về CSR trong bối cảnh Đông Nam Á

(1) Phạm, T., & Vo, D. (2021) – CSR and employee commitment in emerging markets
Nghiên cứu tại Việt Nam.

Cho thấy CSR có tác động tích cực đến sự gắn kết tổ chức và ý định gắn bó lâu dài của nhân viên.

(2) Abdullah, N., & Ismail, S. (2022) – Malaysia

Xem xét CSR ảnh hưởng đến thái độ và hành vi công việc.

Kết luận: CSR thúc đẩy sự hài lòng và tăng hiệu suất lao động.

(3) Jermisittiparsert & Sriyakul (2021) – Thái Lan

Phân tích CSR và organizational citizenship behavior (OCB).

Kết quả: CSR tăng OCB thông qua niềm tin tổ chức.

(4) Gunawan & Widodo (2023) – Indonesia

Nghiên cứu CSR trong DN sản xuất.

Chỉ ra CSR ảnh hưởng mạnh đến employee performance thông qua work engagement.

- Nghiên cứu liên quan hành vi tổ chức (Organizational Behavior) 2020–2024

(5) Nguyen & Nguyen (2020) – Việt Nam

Về employee engagement và organizational commitment.

Tạo cơ sở bổ sung cho biến “gắn kết tổ chức”.

(6) Haque et al. (2022) – Bangladesh (ASEAN+ region)

CSR ảnh hưởng đến intrinsic motivation và work performance.

Phù hợp vì ngành sản xuất có tính tương đồng.

(7) Srichan & Saengchai (2023) – Thái Lan

CSR và hành vi lao động tích cực (positive workplace behavior).

Khẳng định mối quan hệ gián tiếp thông qua organizational trust.

- Nghiên cứu quốc tế mới, có giá trị tham khảo thêm

(8) Gond et al. (2021) – Review CSR–Employee Outcomes

Tổng hợp gần 300 công trình CSR – hành vi nhân viên.

Rất phù hợp để bổ sung phần “khoảng trống nghiên cứu”.

(9) Raza et al. (2023)

CSR tác động đến hiệu quả làm việc thông qua well-being và meaningful work.

(10) Kim & Kang (2024)

CSR và performance trong môi trường sau đại dịch (post-COVID context).

Gợi ý thêm “biến điều tiết” (moderators): sự hỗ trợ lãnh đạo, văn hóa tổ chức.

2.7.4 Về phương pháp nghiên cứu:

Cần làm rõ thêm lý do lựa chọn phương pháp CB-SEM thay vì PLS-SEM trong bối cảnh nghiên cứu có nhiều biến trung gian; đồng thời giải thích rõ hơn quy trình xây dựng và điều chỉnh thang đo trong giai đoạn định tính.

2.7.5 Về kết quả và thảo luận:

Phần thảo luận nên liên hệ chặt chẽ hơn với bối cảnh đặc thù của các doanh nghiệp sản xuất chế biến để tăng tính thực tiễn; đồng thời làm nổi bật hơn những điểm mới khác biệt so với các nghiên cứu trước.

2.7.5 Về kết luận và đề xuất:

Cần tách rõ kết luận khoa học và hàm ý quản trị; đồng thời bổ sung thêm các điều kiện thực thi để doanh nghiệp có thể áp dụng hiệu quả các giải pháp đề xuất.

2.7.6 Về tài liệu tham khảo:

Cần rà soát lại chuẩn APA/MLA (hoặc chuẩn đang áp dụng), đảm bảo tính thống nhất; bổ sung đầy đủ các tài liệu đã trích dẫn trong nội dung nhưng chưa xuất hiện trong danh mục tham khảo.

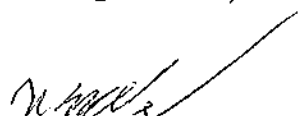
Nhìn chung, các yêu cầu chỉnh sửa đều mang tính kỹ thuật và không ảnh hưởng đến giá trị nội dung cốt lõi của luận án.

3. Kết luận chung: (khẳng định mức độ đáp ứng các yêu cầu đối với luận án tiến sĩ, chọn 1 trong 2 kết luận)

- Đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường ☒
- Chưa đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường ☐

Cần Thơ, ngày 10 tháng 12 năm 2025

Người nhận xét
(Ký tên, ghi họ tên)



PGS. TS. Bùi Văn Trịnh

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

(Dùng cho phản biện và thành viên Hội đồng đánh giá luận án cấp trường)

Thông tin về người nhận xét:

Họ và tên: Phan Đình Khôi

Chức danh: Phó giáo sư

Năm phong: 2020

Học vị: Tiến sĩ

Chuyên ngành: Tài chính

Cơ quan công tác: Đại học Cần Thơ

Thông tin về luận án tiến sĩ:

Tên luận án: 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.

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã ngành: 9340101

Họ tên nghiên cứu sinh: Lại Hoàng Vĩnh Trinh

Mã số nghiên cứu sinh: 219030006

Khóa, đợt: Khóa 1

Người hướng dẫn nghiên cứu sinh:

PGS.TS. Võ Khắc Thường

TS. Lưu Tiến Thuận

Ý KIẾN NHẬN XÉT

1. Hình thức luận án

Luận án có cấu trúc 5 chương với 127 trang, 25 bảng, 13 hình và 136 tài liệu tham khảo bằng tiếng Việt và tiếng Anh. Các chương, mục được trình bày đúng theo quy định của cơ sở đào tạo. Cách trích dẫn trong nội dung và cách trình bày tài liệu tham khảo phù hợp với quy định và quy chuẩn của luận án tiến sĩ.

Tuy nhiên, trong nội dung luận án vẫn còn một số lỗi hình thức trình bày cần được hoàn thiện, cụ thể ở các trang:

- Một số lỗi chính tả, đánh máy, chấm câu cần được rà soát và hoàn thiện.
- Một số lỗi trích dẫn, cách ghi tên các tác giả trong nội dung còn chưa nhất quán.
- Một số thuật ngữ trong bảng kết quả cần được Việt hóa và sử dụng tiếng Anh để chú thích nếu cần thiết.

2. Nội dung luận án

2.1 Tính cần thiết, ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án

Đề tài “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” có ý nghĩa thực tiễn trong điều kiện các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn đang hướng đến mục tiêu quản trị hiện đại và có trách nhiệm với xã hội nhiều hơn. Luận án đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm về mối liên hệ giữa CSR và kết quả làm việc của nhân viên ở các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn. Kết quả phân tích giúp các doanh nghiệp nhận thấy thực hiện CSR không chỉ là trách nhiệm của doanh nghiệp mà đây còn là một chiến lược kinh doanh có tác động dài hạn.

Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu của luận án đã góp phần hoàn thiện khung lý luận cơ bản về mối quan hệ CSR, gắn kết tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên. Đây là một công trình khoa học kết hợp giữa nghiên cứu hàn lâm và nghiên cứu ứng dụng, kết quả nghiên cứu phản ánh độ tin cậy, bổ sung, phát triển về mặt phương pháp luận trong phân tích chuyên sâu về CSR.

2.2 Sự phù hợp của đề tài nghiên cứu và độ tin cậy

Chủ đề “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” phù hợp với ngành Quản trị kinh doanh.

Số liệu được thu thập từ khảo sát nhân viên và chuyên gia trong lĩnh vực sản xuất chế biến có tính thực tiễn và cập nhật về chủ đề nghiên cứu. Tuy nhiên, nội dung khảo sát những thông tin về trách nhiệm xã hội dựa vào bảng câu hỏi được thiết kế sẵn thường thiếu tính kiểm soát nên độ tin cậy không cao.

2.3 Sự trùng lặp của đề tài nghiên cứu (nếu nghiên cứu sinh có sử dụng kết quả từ các nghiên cứu trước khi thực hiện luận án thì cho ý kiến nhận xét về tính hợp lý và khối lượng so với nội dung toàn luận án)

Chủ đề nghiên cứu về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc không phải là chủ đề mới. Tuy nhiên, phạm vi nghiên cứu về 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 TP. Cần Thơ được cho là không trùng lặp với các nghiên cứu trước đây.

2.4 Những đóng góp mới của luận án

Luận án đã góp phần bổ sung khung lý luận cơ bản về mối quan hệ CSR, gắn kết tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên. Bên cạnh đó, luận án đã phân tích 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 TP. Cần Thơ, từ đó đề xuất các hàm ý quản trị và kiến nghị.

2.5 Ưu và khuyết điểm của bản luận án

- Luận án cung cấp bằng chứng thực nghiệm có ý nghĩa thực tiễn về mối quan hệ giữa CSR, gắn bó tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên trên địa bàn nghiên cứu.

- Kết quả của luận án có ý nghĩa học thuật với các công trình được công bố trên tạp chí khoa học chuyên ngành.

- Một số khuyết điểm của luận án được đề cập ở mục 2.7 trong bản nhận xét.

2.6 Nội dung luận án đã được công bố trên tạp chí và giá trị của công trình công bố

- 03 bài báo khoa học đăng trên tạp chí khoa học chuyên ngành được tính điểm công trình từ 0,75 điểm, thuộc danh mục công trình tính điểm của Hội đồng chức danh Giáo sư Nhà nước.

Các công bố khoa học có ý nghĩa học thuật, đáp ứng yêu cầu.

2.7 Đề nghị sửa chữa, bổ sung, yêu cầu giải thích (tên luận án, trình bày, tổng quan tài liệu, phương pháp nghiên cứu, kết quả và thảo luận, kết luận và đề xuất, tài liệu tham khảo,...)

Hình thức trình bày:

- NCS cần sử dụng cấu trúc câu hoàn chỉnh để diễn đạt ý tưởng một cách rõ ràng, mạch lạc, logic và khoa học. Lưu ý, không dùng chủ ngữ kép, động từ kép, và nhiều động từ trong một câu để tránh người đọc hiểu nhầm ý nghĩa của vấn đề cần diễn đạt.

- NCS cần tránh sử dụng đoạn văn quá dài để diễn đạt vấn đề và tránh sử dụng diễn đạt vấn đề phân tích bằng các đoạn văn hoàn chỉnh ý và tránh sử dụng một câu hoặc gạch đầu dòng cho mỗi đoạn văn.

- NCS cần thực hiện trích dẫn tài liệu một cách nhất quán và trình bày danh mục tài liệu tham khảo theo đúng quy chuẩn.

Nội dung:

Chương 1. Giới thiệu

- Chương này nên đặt trọng tâm đến vai trò của quản trị điều hành hơn là vai trò của kế toán. Đoạn viết về vai trò của kế toán ở trang 2 nên được viết lại và diễn giải để làm rõ vai trò của quản trị điều hành.

- Tiêu mục bối cảnh thực tiễn và bối cảnh lý thuyết cần được xem lại bởi vì hai nội dung đề viết về thực trạng của vấn đề, không đề cập đến sự phát triển của lý thuyết.

Chương 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

- Nội dung lược khảo tài liệu cần được viết và diễn đạt lại theo cách viết tổng quan tài liệu về vấn đề nghiên cứu. NCS cần cấu trúc lại nội dung tổng quan tài liệu nhằm thể hiện mối liên kết giữa các khái niệm nhằm làm rõ mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội, gắn kết tổ chức và kết quả làm việc. Nội dung lược khảo tài liệu cần được diễn đạt theo cách viết tổng hợp các nội dung hoặc các vấn đề, tránh liệt kê các tài liệu theo từng tác giả hoặc từng tài liệu riêng lẻ.

- NCS cần thực hiện trích dẫn tài liệu một cách nhất quán và trình bày danh mục tài liệu tham khảo theo đúng quy chuẩn. Lưu ý, hạn chế sử dụng dấu “”, & cho cách trích dẫn tài liệu trong nội dung lược khảo.

- Mục 2.3 Các lý thuyết nền liên quan cơ bản cung cấp khung lý luận để giải thích cho mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội, gắn kết tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, các nội dung này vẫn còn được trình bày khá rời rạc theo từng nội dung. NCS cần luận giải thêm mối quan hệ giữa các đại lượng này trong nội dung diễn giải mô hình nghiên cứu ở trang 49.

Chương 3. Phương pháp nghiên cứu

- Đoạn giới thiệu của chương này cần được viết lại thể hiện rõ phương pháp nghiên cứu hơn là trình bày cơ sở lý thuyết và tổng quan công trình nghiên cứu.

- Mục 3.1 Bối cảnh nghiên cứu nên được rà soát và điều chỉnh lại cho phù hợp với tiêu đề và nội dung của chương này. NCS có thể bắt đầu bằng khung nghiên cứu để giải quyết các mục tiêu đặt ra trong luận án và cấu trúc các nội dung còn lại nhằm làm các phương pháp phân tích, ước lượng trong khung nghiên cứu.

- Nội dung chương 3 với header của chương chưa khớp, cần được rà soát và kiểm tra lại tiêu đề chương và header.

- Nội dung phương pháp nghiên cứu không cần trình bày kết quả phân tích sơ bộ.

- Nội dung phương pháp nghiên cứu nên làm rõ làm rõ những vấn đề cần lưu ý, kỹ thuật xây dựng và ước lượng mô hình, cách thức giải quyết những yếu tố trung gian có

tác động trực tiếp hoặc gián tiếp giữa trách nhiệm xã hội, gắn kết tổ chức, và kết quả của nhân viên thông qua các kênh thái độ và hành vi nhân viên.

- Về phạm vi và tính đại diện của mẫu nghiên cứu, khái niệm “doanh nghiệp sản xuất – chế biến” mà luận án sử dụng là quá rộng và thiếu tính đặc thù. Cần phân định rõ ngành hoặc tiểu ngành (ví dụ: dệt may, thủy sản, chế biến nông sản...) bởi bối cảnh CSR và điều kiện làm việc ở mỗi ngành hoàn toàn khác nhau. Nếu không tách biệt, mẫu nghiên cứu sẽ không đồng nhất, làm giảm khả năng khái quát hóa và khiến kết quả không mang nhiều ý nghĩa thực tiễn cho từng ngành cụ thể. Bên cạnh đó, luận án hướng tới nghiên cứu tại doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện, NCS chỉ thực hiện phỏng vấn tại các doanh nghiệp thuộc 2 lĩnh vực: sản xuất chế biến gạo và thủy sản. Điều này dẫn tới một vấn đề nghiêm trọng về tính đại diện của mẫu nghiên cứu. Trong khi đó, thành phố Cần Thơ có nhiều ngành nghề sản xuất chế biến với các đặc điểm quản trị khác nhau, nhưng luận án không giải thích lý do lựa chọn hạn chế này. Lựa chọn phạm vi hẹp để nghiên cứu có thể dẫn đến thiếu khách quan trong kết quả, và làm giảm khả năng tổng quát hóa kết luận của nghiên cứu cho toàn bộ ngành sản xuất, chế biến tại địa phương. Vì vậy, NCS cần làm rõ lý do lựa chọn phạm vi khảo sát chỉ tập trung vào hai lĩnh vực cụ thể và chứng minh tính đại diện của mẫu nghiên cứu. NCS có thể bổ sung thêm khảo sát ở các lĩnh vực chế biến khác hoặc giải thích rõ hạn chế nghiên cứu để nâng cao tính khoa học của luận án.

Chương 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

- Nội dung 4.2 thực trạng sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nên có số liệu thống kê về số lượng doanh nghiệp, kết quả hoạt động, chi phí,... để nói lên hoạt động của doanh nghiệp. Hiện tại, nội dung này đề cập đến tăng trưởng kinh tế, xuất nhập khẩu mà chưa phản ánh được thực trạng sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp để làm rõ vấn đề hiện trạng của đối tượng nghiên cứu.

- Tương tự, nội dung 4.3 cần được viết để làm rõ kết quả thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp chế biến hơn là GRDP, đầu tư hạ tầng,...

- Toàn bộ dữ liệu từ CSR đến KQCV đều được thu thập từ 380 nhân viên ở cùng một thời điểm. Thiết kế này tiềm ẩn nguy cơ cao về Common Method Bias (CMB), có thể làm phóng đại mối quan hệ giữa các biến và ảnh hưởng đến giá trị nội tại của kết quả. NCS cần thực hiện kiểm định CMB như Harman's One-Factor Test, Marker Variable hay Latent Common Method Factor trong SEM để tăng ý nghĩa của kết quả phân tích.

- Nội dung thảo luận kết quả chưa thật sự thuyết phục. Trong phần thảo luận kết quả, NCS chỉ trình bày và kết nối được kết quả với các nghiên cứu ở phần lược khảo. Tuy nhiên, NCS cần làm rõ tính tương đồng hay tương phản giữa kết quả phân tích của mình so với kết quả của các nghiên cứu ở phần lược khảo. Các kết quả thảo luận này cần được tổng hợp trước khi vận dụng làm cơ sở đề xuất hàm ý quản trị.

Chương 5. Kết luận và hàm ý quản trị

- Phần kết luận cần được viết tập trung vào các mục tiêu và kết quả tìm được từ nội dung phân tích. Các nội dung trong phần kết luận cần được diễn đạt theo cách viết học thuật hơn là báo cáo tổng kết.

- Nội dung hàm ý quản trị ở Mục 5.2 kết luận nên được chuyển sang Mục 5.2 Hàm ý quản trị.

- Phần hàm ý quản trị đối với chính quyền địa phương cần được rà soát lại với kết quả phân tích. NCS nên cân nhắc lược bỏ phần này nếu nội dung không liên quan với kết quả phân tích trong bài.

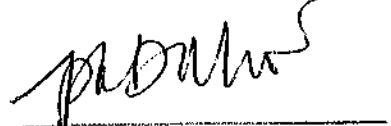
3. Kết luận chung (khẳng định mức độ đáp ứng các yêu cầu đối với luận án tiến sĩ)

- Đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường ☒
- Chưa đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường ☐

Cần Thơ ngày 10 tháng 12 năm 2025

Người nhận xét

(Ký tên, ghi họ tên)



PGS. TS. Phan Đình Khôi

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

(Dùng cho phân biện và thành viên Hội đồng đánh giá luận án cấp trường)

Thông tin về người nhận xét:

Họ và tên: Bùi Nhật Vương

Chức danh: PGS Năm phong: 2025

Học vị: Tiến sĩ

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Cơ quan công tác: Học viện Hàng không Việt Nam

Thông tin về luận án tiến sĩ:

Tên luận án: 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.

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã ngành: 9340101

Họ tên nghiên cứu sinh: Lại Hoàng Vĩnh Trinh

Mã số nghiên cứu sinh: 219030006

Khóa, đợt: Khóa 1

Người hướng dẫn nghiên cứu sinh:

PGS.TS. Võ Khắc Thường

TS. Lưu Tiến Thuận

Ý KIẾN NHẬN XÉT

1. Hình thức luận án

Luận án được trình bày công phu, khoa học, bố cục hợp lý, định dạng theo đúng quy định. Văn phong rõ ràng, mạch lạc; có hệ thống bảng, hình minh họa phù hợp.

2. Nội dung luận án

2.1. Tính cần thiết, ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án:

Đề tài có tính cấp thiết trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam đang hướng đến phát triển bền vững. Việc làm rõ vai trò của CSR trong việc nâng cao sự gắn kết tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên có giá trị lý luận và thực tiễn rõ rệt.

2.2. Sự phù hợp của đề tài nghiên cứu và độ tin cậy:

Đề tài phù hợp với chuyên ngành quản trị kinh doanh. Phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng được lựa chọn và áp dụng hợp lý, đảm bảo độ tin cậy khoa học.

2.3. Sự trùng lặp của đề tài nghiên cứu (nếu NCS có sử dụng kết quả từ các nghiên cứu trước khi thực hiện luận án thì cho ý kiến nhận xét về tính hợp lý và khối lượng so với nội dung toàn luận án)

Nghiên cứu sinh có tham khảo và kế thừa kết quả từ một số công trình trước, tuy nhiên cách tiếp cận và khung mô hình được hiệu chỉnh phù hợp với bối cảnh Cần Thơ. Khối lượng và nội dung luận án hoàn toàn đáp ứng yêu cầu độc lập của một công trình luận án tiến sĩ.

2.4. Những đóng góp mới của luận án:

- Xây dựng và kiểm định mô hình lý thuyết kết nối CSR, sự hài lòng công việc, niềm tin tổ chức, sự gắn kết tổ chức và kết quả làm việc.

- Khẳng định vai trò trung gian của niềm tin tổ chức và sự hài lòng công việc.
- Bổ sung bằng chứng thực nghiệm trong lĩnh vực sản xuất chế biến tại TP. Cần Thơ – nơi còn ít nghiên cứu chuyên sâu.

2.5. Ưu và khuyết điểm của bản luận án:

Ưu điểm: Cấu trúc rõ ràng, cơ sở lý thuyết vững chắc, phương pháp phân tích hiện đại (SEM), kết luận logic và có giá trị ứng dụng.

Khuyết điểm: Một số đoạn còn dài, cần súc tích hơn.

2.6. Nội dung luận án đã được công bố trên tạp chí và giá trị của công trình công bố:

Luận án đã công bố ba bài báo trên tạp chí khoa học thuộc hội đồng giáo sư nhà nước với số điểm 0.75 cho mỗi bài và tổng là 2.25 điểm, đạt yêu cầu theo quy định

2.7. Đề nghị sửa chữa, bổ sung, yêu cầu giải thích: (về tên luận án, hình thức trình bày, tổng quan tài liệu, phương pháp nghiên cứu, kết quả và thảo luận, kết luận và đề xuất, tài liệu tham khảo,...)

Chương 1

- Tác giả cần đánh lại mục lục và tiêu đề chương, thống nhất sử dụng số Ả Rập trong văn bản học thuật (ví dụ: *Chương I* cần được sửa thành *Chương 1*) nhằm đảm bảo tính chuẩn mực và nhất quán.
- Phần lý do chọn đề tài cần được bổ sung các trích dẫn trong vòng 5 năm gần đây. Hiện nay, các tài liệu tham khảo sử dụng đã khá cũ, khiến luận án chưa thể hiện rõ tính thời sự và đóng góp mới của nghiên cứu.
- Mục tiêu nghiên cứu số 2 cần được viết lại cho phù hợp với mô hình nghiên cứu. Cụ thể, sự hài lòng và niềm tin chỉ đóng vai trò biến trung gian trong mối quan hệ giữa CSR và sự gắn kết với tổ chức, không liên quan trực tiếp đến kết quả làm việc như cách trình bày hiện tại.
- Các câu hỏi nghiên cứu chưa thực sự nhất quán và chưa phản ánh đầy đủ các mục tiêu nghiên cứu đã đề ra. Do đó, tác giả cần rà soát và điều chỉnh để đảm bảo sự tương thích giữa mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu.

Chương 2

- Tác giả cần cấu trúc lại Chương 2 do cách trình bày hiện tại còn rời rạc, thiếu logic. Đề xuất cấu trúc như sau:
 - 2.1. Cơ sở lý thuyết
 - 2.2. Các khái niệm liên quan
 - 2.3. Tổng quan các nghiên cứu trước
 - 2.4. Xây dựng giả thuyết nghiên cứu
- Phân xây dựng giả thuyết nghiên cứu cần được bổ sung và phát triển một cách bài bản. Đây là nội dung cốt lõi của một luận án tiến sĩ nhưng hiện nay tác giả trình bày còn sơ sài. Việc chỉ lược khảo các nghiên cứu trước rồi trực tiếp đề xuất giả thuyết là chưa đúng về mặt phương pháp luận. Giả thuyết cần được xây dựng dựa trên nền tảng lý thuyết, do đó tác giả cần làm rõ mối liên kết giữa bốn lý thuyết nghiên cứu đã sử dụng với từng giả thuyết cụ thể.
- Tác giả cần biện luận rõ ràng về cách đo lường CSR. Mặc dù CSR được thừa nhận là một cấu trúc đa chiều, nhưng tác giả lại sử dụng thang đo tổng hợp chỉ gồm 5 biến quan sát, điều này là chưa đủ để phản ánh đầy đủ bản chất của khái niệm CSR.

- Đối với biến sự gắn kết với tổ chức, tác giả xác định gồm ba thành phần (gắn kết tình cảm, gắn kết chi phí và gắn kết quy chuẩn), tuy nhiên thang đo sử dụng lại không phản ánh ba thành phần này. Tác giả cần bổ sung và điều chỉnh cách đo lường để đảm bảo tính nhất quán giữa cơ sở lý thuyết và thang đo.
- Biến kết quả làm việc hiện mới chỉ dừng ở mức định nghĩa. Tác giả cần bổ sung cách thức đo lường cụ thể, bao gồm nguồn thang đo và các biến quan sát tương ứng.
- Phần tổng quan nghiên cứu cần được viết lại. Hiện tại, tác giả chủ yếu liệt kê các nghiên cứu và đưa ra nhận định mang tính chủ quan. Với mỗi nghiên cứu, tác giả cần làm rõ: mục tiêu nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, kết quả chính và hạn chế, từ đó suy luận logic để xác định khoảng trống nghiên cứu.

Chương 3

- Tác giả cần rà soát lại toàn bộ hệ thống thang đo, do nhiều thang đo hiện tại còn tồn tại vấn đề. Bên cạnh đó, nguồn gốc của một số thang đo không xuất hiện trong danh mục tài liệu tham khảo, làm giảm độ tin cậy và tính học thuật của nghiên cứu.

Chương 4

- Tác giả cần bổ sung kết quả phân tích đối với các biến trung gian. Hiện nay, luận án chưa trình bày đầy đủ phần phân tích vai trò trung gian của các biến này.
- Tác giả có thực hiện kiểm định sự khác biệt theo vị trí việc làm, tuy nhiên nội dung này không được đề cập trong mục tiêu nghiên cứu ở Chương 1. Do đó, cần bổ sung mục tiêu nghiên cứu tương ứng để đảm bảo tính nhất quán.

Chương 5

- Phần hàm ý quản trị cần được viết lại theo hướng sâu sắc và có giá trị ứng dụng cao hơn. Hiện tại, nội dung còn khá khái quát, chưa gắn chặt với kết quả nghiên cứu và bối cảnh thực tiễn.

Hình thức trình bày

- Toàn bộ trích dẫn trong nội dung và danh mục tài liệu tham khảo cần được chỉnh sửa và chuẩn hóa theo chuẩn APA.

3. Kết luận chung: (khẳng định mức độ đáp ứng các yêu cầu đối với luận án tiến sĩ, chọn 1 trong 2 kết luận)

- Đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường ☒
- Chưa đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường ☐

TP. HCM, ngày 10 tháng 12 năm 2025

Người nhận xét
(Ký tên, ghi họ tên)



PGS. TS. Bùi Nhất Vương

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

(Dùng cho phản biện và thành viên Hội đồng đánh giá luận án cấp trường)

Thông tin về người nhận xét:

Họ và tên: Ngô Quang Huy

Chức danh: Phó giáo sư

Năm phong: 2024

Học vị: Tiến sĩ

Chuyên ngành: Kế toán quản trị

Cơ quan công tác: phân hiệu trường đại học FPT tại thành phố Cần Thơ

Thông tin về luận án tiến sĩ:

Tên luận án: 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.

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã ngành: 9340101

Họ tên nghiên cứu sinh: Lại Hoàng Vĩnh Trinh

Mã số nghiên cứu sinh: 219030006

Khóa, đợt: Khóa 1

Người hướng dẫn nghiên cứu sinh:

- PGS. TS. Võ Khắc Thường.

- TS. Lưu Tiến Thuận.

Ý KIẾN NHẬN XÉT

1. Hình thức luận án

Về hình thức luận án của nghiên cứu sinh, tôi đánh giá tổng thể là khá chuyên nghiệp và tuân thủ các quy định chuẩn mực của một luận án tiến sĩ, với cấu trúc rõ ràng từ trang bìa, mục lục, danh mục bảng biểu, hình ảnh và từ viết tắt, đến phần nội dung chính, kết luận, tài liệu tham khảo cùng phụ lục. Font chữ được sử dụng nhất quán, phù hợp, mang tính học thuật cao mà không lạm dụng các kiểu chữ phức tạp, giúp dễ đọc. Cỡ chữ được phân cấp hợp lý, với tiêu đề lớn hơn nội dung chính, tạo sự phân biệt rõ ràng giữa các phần, đồng thời giữ khoảng cách dòng chuẩn để tránh cảm giác chật chội. Các bảng biểu và hình ảnh được sắp xếp gọn gàng, có tiêu đề đầy đủ, nguồn trích dẫn rõ ràng, cột hàng thẳng hàng, góp phần nâng cao tính chuyên môn mà không làm rối mắt. Ngôn ngữ trình bày mạch lạc, sử dụng ngôn ngữ chuẩn mực với phần tóm tắt tiếng Anh ngắn gọn, thể hiện sự chín chu trong việc truyền tải nội dung khoa học.

Tuy nhiên, một số khía cạnh chưa đáp ứng. Ví dụ, việc sắp xếp một số phần mục lục với dấu chấm nối dài đôi chỗ chưa đồng đều, dẫn đến cảm giác chưa tinh tế, cỡ chữ trong một vài bảng biểu và chú thích hình ảnh hơi nhỏ, dễ gây khó đọc xem, ngôn ngữ tuy chính xác nhưng đôi chỗ còn dài dòng và gây ra khó hiểu cho người đọc.

2. Nội dung luận án

2.1. Tính cần thiết, ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án:

Về tính cần thiết, ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án tiến sĩ do nghiên cứu sinh thực hiện, tôi đánh giá tổng thể là khá tốt với việc trình bày rõ ràng bối cảnh thực tiễn và lý thuyết làm nền tảng vững chắc, nhấn mạnh vào vấn đề tỷ lệ nghỉ việc cao trong ngành sản xuất chế biến tại Cần Thơ và khoảng trống nghiên cứu về vai trò trung gian của sự hài lòng công việc cùng niềm tin tổ chức, giúp khẳng định nhu cầu nghiên cứu cấp thiết trong bối cảnh hội nhập kinh tế khu vực ĐBSCL. Đóng góp mới được nêu bật qua việc mở rộng

mô hình lý thuyết với các giả thuyết cụ thể và ứng dụng phương pháp CB-SEM, mang lại giá trị bổ sung cho kho tàng kiến thức quản trị kinh doanh tại Việt Nam, đồng thời ý nghĩa thực tiễn thể hiện qua các hàm ý quản trị thiết thực như xây dựng kênh đối thoại nhân viên và minh bạch hóa hoạt động trách nhiệm xã hội, hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh bền vững.

Tuy nhiên, phần bối cảnh thực tiễn chưa khai thác sâu dữ liệu so sánh với các tỉnh lân cận hoặc xu hướng quốc tế gần đây, dẫn đến tính thuyết phục về tính cấp thiết có phần hạn chế, khoảng trống nghiên cứu đôi chỗ còn chung chung thiếu phân tích sâu về các nghiên cứu gần nhất, ý nghĩa khoa học có thể mạnh mẽ hơn nếu liên kết chặt chẽ với các lý thuyết hiện đại liên quan đến CSR, trong khi ý nghĩa thực tiễn tuy hữu ích nhưng chưa đủ chi tiết để áp dụng trực tiếp cho từng loại hình doanh nghiệp cụ thể.

2.2. Sự phù hợp của đề tài nghiên cứu và độ tin cậy:

Về sự phù hợp của đề tài nghiên cứu và độ tin cậy của luận án do nghiên cứu sinh thực hiện, tôi đánh giá tổng thể là phù hợp cao với ngành Quản trị Kinh doanh và đáp ứng tốt các yêu cầu của một luận án tiến sĩ. Đề tài tập trung vào tác động của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đến sự gắn kết tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên trong bối cảnh cụ thể của các doanh nghiệp sản xuất chế biến tại thành phố Cần Thơ, một khu vực kinh tế trọng điểm của Đồng bằng sông Cửu Long, hoàn toàn phù hợp với định hướng nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực bền vững, quản trị chiến lược và trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đang được ưu tiên trong lĩnh vực quản trị kinh doanh tại Việt Nam hiện nay. Việc chọn góc nhìn nội tại doanh nghiệp với vai trò trung gian của sự hài lòng công việc và niềm tin tổ chức thể hiện sự gắn bó chặt chẽ với các vấn đề thực tiễn như giữ chân nhân tài và nâng cao hiệu suất lao động trong ngành chế biến có tỷ lệ nghỉ việc cao.

Về độ tin cậy, nghiên cứu sinh đã xây dựng quy trình nghiên cứu khoa học, kết hợp định tính và định lượng một cách logic, sử dụng thang đo được thừa kế từ các nguồn uy tín quốc tế và điều chỉnh phù hợp qua phỏng vấn chuyên gia, đạt Cronbach's Alpha cao ở tất cả các thang đo, phân tích EFA và CFA đạt các chỉ số phù hợp tốt, đồng thời áp dụng CB-SEM với kiểm định Bootstrap để tăng cường độ vững chắc của kết quả, giúp nâng cao tính đáng tin cậy của các kết luận rút ra.

Tuy nhiên, sự phù hợp của đề tài có thể được nâng cao hơn nếu mở rộng so sánh với các ngành khác hoặc các địa bàn khác trong khu vực để tăng tính khái quát, độ tin cậy của dữ liệu thực nghiệm tuy đã tốt nhưng vẫn bị giới hạn bởi phạm vi địa lý hẹp và mẫu khảo sát chủ yếu tập trung ở một số doanh nghiệp điển hình, chưa phản ánh đầy đủ sự đa dạng của toàn ngành tại Cần Thơ, ngoài ra việc chưa sử dụng thêm các phương pháp bổ trợ như phân tích đa nhóm hoặc kiểm định hiệu ứng điều tiết có thể làm giảm phần nào sức thuyết phục về độ vững chắc của mô hình trong các bối cảnh khác nhau.

2.3. Sự trùng lặp của đề tài nghiên cứu (nếu NCS có sử dụng kết quả từ các nghiên cứu trước khi thực hiện luận án thì cho ý kiến nhận xét về tính hợp lý và khối lượng so với nội dung toàn luận án)

Về sự trùng lặp của đề tài nghiên cứu trong luận án tiến sĩ của nghiên cứu sinh, tôi đánh giá tổng thể là ở mức độ thấp và chấp nhận được đối với một công trình tiến sĩ ngành Quản trị Kinh doanh, vì đề tài tập trung vào bối cảnh cụ thể tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ – một khu vực kinh tế trọng điểm của Đồng bằng sông Cửu Long với đặc thù ngành chế biến nông-thủy sản có tỷ lệ nghỉ việc cao, kết hợp vai trò trung gian của sự hài lòng công việc và niềm tin tổ chức, giúp tạo sự khác biệt so với các nghiên cứu trước đây chủ yếu tập trung vào ngành dịch vụ, ngân hàng hoặc doanh nghiệp lớn tại các thành phố lớn như TP. Hồ Chí Minh. Nghiên cứu sinh đã thừa kế hợp lý các thang đo từ nguồn quốc tế uy tín để đo lường TNXHDN, gắn kết tổ chức, cùng các mô hình lý thuyết nền tảng như Stakeholders Theory và Social Exchange Theory, nhưng đã điều chỉnh qua nghiên cứu định tính và kiểm định thực nghiệm để phù hợp với ngữ cảnh Việt Nam. Ngoài ra, nội dung này chiếm tỷ lệ vừa phải trong toàn luận án với phần lớn nội dung dành cho phân tích thực tiễn địa phương, khảo sát mới và thảo luận hàm ý quản trị cụ thể.

Tuy nhiên, mức độ trùng lặp vẫn tồn tại ở một số khía cạnh lý thuyết tổng quan và thang đo cơ bản vốn phổ biến trong các nghiên cứu về TNXHĐN tại Việt Nam những năm gần đây, đặc biệt các công trình về tác động của TNXHĐN đến gắn kết hoặc hiệu suất nhân viên ở doanh nghiệp nhỏ và vừa hoặc ngành khác, dẫn đến tính mới mẻ chưa thực sự nổi bật nếu so sánh quốc tế, khối lượng sử dụng kết quả nghiên cứu trước tuy hợp lý nhưng có thể giảm bớt để tăng tỷ lệ đóng góp nguyên gốc, đặc biệt khi một số giả thuyết và mối quan hệ đã được kiểm chứng ở các ngữ cảnh tương tự mà chưa có phân tích sâu về sự khác biệt địa lý hoặc ngành nghề.

2.4. Những đóng góp mới của luận án:

Về những đóng góp mới của luận án tiến sĩ do nghiên cứu sinh thực hiện, tôi đánh giá tổng thể là có giá trị bổ sung đáng kể cho lĩnh vực quản trị kinh doanh tại Việt Nam, đặc biệt trong bối cảnh nghiên cứu về TNXHĐN với góc nhìn nội tại nhân viên ở khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Nghiên cứu sinh đã xây dựng và kiểm định thành công mô hình tích hợp với vai trò trung gian kép của sự hài lòng công việc và niềm tin tổ chức trong mối quan hệ giữa TNXHĐN đến sự gắn kết tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên mang lại bằng chứng khoa học mới cho ngành sản xuất chế biến tại thành phố Cần Thơ – một địa bàn có đặc thù kinh tế nông-thủy sản với tỷ lệ nghỉ việc cao.

Việc điều chỉnh thang đo qua nghiên cứu định tính và khảo sát thực tiễn tại các doanh nghiệp điển hình địa phương giúp mô hình phù hợp hơn với ngữ cảnh Việt Nam, bổ sung dữ liệu thực nghiệm cụ thể cho khoảng trống nghiên cứu nội địa vốn còn hạn chế ở khu vực này, đồng thời đề xuất các hàm ý quản trị thiết thực như tăng cường minh bạch hóa hoạt động TNXHĐN và xây dựng kênh đối thoại nhân viên để nâng cao hiệu suất lao động bền vững.

Tuy nhiên, đóng góp mới chưa thực sự nổi bật ở mức độ đột phá quốc tế vì một số mối quan hệ chính đã được kiểm chứng ở các nghiên cứu trước đây về ngành chế biến thực phẩm hoặc sản xuất tại Việt Nam, tính mới mẻ chủ yếu nằm ở phạm vi địa lý hẹp và biến trung gian kép nhưng chưa có yếu tố điều tiết hoặc mở rộng đa ngành để tăng tính khái quát, ngoài ra việc thừa kế thang đo quốc tế mà chỉ điều chỉnh nhẹ có thể làm giảm phần nguyên gốc nếu so sánh với các công trình gần đây.

2.5. Ưu và khuyết điểm của bản luận án:

Về ưu và khuyết điểm của bản luận án tiến sĩ do nghiên cứu sinh thực hiện, tôi đánh giá tổng thể là một công trình có chất lượng tốt, đáp ứng các tiêu chí cơ bản của luận án tiến sĩ ngành Quản trị Kinh doanh với nhiều điểm mạnh đáng ghi nhận.

Ưu điểm nổi bật bao gồm đề tài có tính thời sự cao, gắn chặt với thực tiễn phát triển bền vững và quản trị nguồn nhân lực tại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, mô hình nghiên cứu được xây dựng logic với vai trò trung gian kép của sự hài lòng công việc và niềm tin tổ chức, quy trình nghiên cứu khoa học nghiêm ngặt kết hợp định tính và định lượng, sử dụng thành thạo phương pháp CB-SEM kèm kiểm định Bootstrap để nâng cao độ tin cậy kết quả, thang đo được thừa kế và điều chỉnh phù hợp ngữ cảnh Việt Nam đạt các chỉ số đánh giá tốt, phân phân tích thực trạng tại thành phố Cần Thơ khá chi tiết với dữ liệu thứ cấp và ví dụ doanh nghiệp điển hình, kết quả thực nghiệm rõ ràng hỗ trợ hầu hết giả thuyết, hàm ý quản trị cụ thể và khả thi cho các cấp lãnh đạo doanh nghiệp cũng như chính quyền địa phương, cấu trúc luận án mạch lạc, trình bày chuyên nghiệp với đầy đủ bảng biểu hình ảnh hỗ trợ tốt cho nội dung. Những yếu tố này giúp luận án mang lại giá trị khoa học và thực tiễn đáng kể, đặc biệt bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho lĩnh vực trách nhiệm xã hội doanh nghiệp nội tại nhân viên ở khu vực còn ít được nghiên cứu.

Tuy nhiên, luận án vẫn tồn tại một số khuyết điểm cần lưu ý như phạm vi nghiên cứu còn hẹp về địa lý và ngành nghề dẫn đến tính khái quát hạn chế, chưa có phân tích đa nhóm hoặc kiểm định hiệu ứng điều tiết để làm nổi bật sự khác biệt giữa các nhóm nhân viên hoặc loại hình doanh nghiệp, phần tổng quan nghiên cứu và khoảng trống còn chung chung thiếu phân tích sâu các công trình gần nhất trong khu vực Đông Nam Á, đóng góp mới chủ yếu nằm ở ứng dụng ngữ cảnh địa phương chứ chưa có yếu tố lý thuyết hoặc phương pháp đột

phá so với các nghiên cứu quốc tế gần đây (ví dụ như xây dựng lý thuyết nền) một số phần trình bày thực trạng hơi dài dòng với dữ liệu thứ cấp chưa được liên kết chặt chẽ với kết quả thực nghiệm, hạn chế nghiên cứu được thừa nhận nhưng chưa đề xuất hướng khắc phục cụ thể cho các nghiên cứu tiếp theo, ngoài ra việc thừa kế thang đo quốc tế mà điều chỉnh chưa nhiều có thể làm giảm phần nguyên gốc nếu so sánh với các luận án sử dụng PLS-SEM hoặc tích hợp biến hiện đại hơn.

2.6. Nội dung luận án đã được công bố trên tạp chí và giá trị của công trình công bố:

Về nội dung luận án đã được công bố trên tạp chí và giá trị của các công trình công bố trong luận án tiến sĩ của nghiên cứu sinh, tôi đánh giá tổng thể là tích cực và phù hợp với yêu cầu của một công trình tiến sĩ ngành Quản trị Kinh doanh, với việc nghiên cứu sinh đã kịp thời phổ biến các phần chính của nghiên cứu qua ba bài báo trên tạp chí trong nước và một bài trong kỷ yếu hội thảo quốc tế, chứng tỏ tính khả thi và giá trị khoa học của đề tài trước khi bảo vệ. Các bài báo tập trung vào mô hình nghiên cứu, ảnh hưởng của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đến gắn kết tổ chức cùng kết quả làm việc, cũng như giải pháp thực hiện tại doanh nghiệp sản xuất chế biến ở Cần Thơ giúp bổ sung bằng chứng thực tiễn cho lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực bền vững. Giá trị của các công trình công bố nằm ở việc cung cấp cơ sở dữ liệu cụ thể cho doanh nghiệp địa phương, thúc đẩy ứng dụng thực tiễn trong bối cảnh kinh tế ĐBSCL, đồng thời nâng cao uy tín nghiên cứu sinh qua việc đăng tải trên các ấn phẩm uy tín, đặc biệt bài hội thảo quốc tế nhấn mạnh khía cạnh chuyển đổi số và bền vững theo SDG, mang lại góc nhìn quốc tế hóa cho đề tài.

Theo danh mục của Hội đồng Giáo sư Nhà nước năm 2025 (Quyết định 26/QĐ-HĐGSNN), Tạp chí Kinh tế và Dự báo cùng Tạp chí Tài chính đều được công nhận trong lĩnh vực Kinh tế với điểm số 0,75, khẳng định chất lượng chuyên môn và tính học thuật cao, góp phần hỗ trợ xét duyệt chức danh sau này, trong khi kỷ yếu hội thảo quốc tế tuy không được tính điểm tương đương nhưng vẫn có giá trị lan tỏa kiến thức toàn cầu.

Tuy nhiên, một số bài báo có tiêu đề và nội dung gần giống nhau dẫn đến khả năng trùng lặp nhẹ giữa các ấn phẩm, giá trị có thể cao hơn nếu đa dạng hóa thêm các tạp chí quốc tế Scopus hoặc ISI để tăng tính cạnh tranh, đồng thời khối lượng công bố tuy hợp lý nhưng chưa bao quát đầy đủ các đóng góp mới như vai trò trung gian kép, khiến một phần nội dung luận án vẫn cần được nhấn mạnh hơn trong bản đầy đủ.

2.7. Đề nghị sửa chữa, bổ sung, yêu cầu giải thích: *(về tên luận án, hình thức trình bày, tổng quan tài liệu, phương pháp nghiên cứu, kết quả và thảo luận, kết luận và đề xuất, tài liệu tham khảo,...)*

Với vai trò người nhận xét, tôi đề xuất các sửa chữa, bổ sung và yêu cầu giải thích cụ thể cho luận án như sau, nhằm nâng cao chất lượng học thuật và tính chuyên nghiệp tổng thể.

Về hình thức trình bày

+ Tác giả nên sử dụng font chữ Times New Roman cỡ 13 thống nhất toàn bộ, điều chỉnh cỡ chữ trong bảng biểu lớn hơn để dễ đọc, và bổ sung đánh số trang đầy đủ từ phần mở đầu đến phụ lục nhằm tránh cảm giác lộn lộn cho người đọc.

+ Tác giả nên lưu ý một số nội dung câu chữ trong thảo luận kết quả để người đọc dễ nắm bắt hơn.

Về tổng quan tài liệu

+ Tác giả nên bổ sung thêm các nghiên cứu quốc tế gần đây từ 2020-2025 về trách nhiệm xã hội doanh nghiệp trong các bối cảnh khác nhau. Phân tích sâu hơn khoảng trống bằng cách so sánh cụ thể với các công trình tại Đông Nam Á, bối cảnh dịch vụ và sản xuất, bối cảnh về văn hóa quốc gia.

+ Đồng thời, tác giả nên giải thích lý do chọn các lý thuyết nền tảng như Stakeholders Theory và Social Exchange Theory để xây dựng mô hình. Ngoài ra, tác giả nên cân nhắc tích hợp thêm lý thuyết hiện đại như Triple Bottom Line.

+ Tác giả nên làm rõ CSR hiện tại là internal hay external? Bên cạnh đó, tác giả nên lưu ý là cách chọn các biến phù hợp với cấp độ nghiên cứu (level of analysis). Hiện tại nội dung này chưa rõ.

Về phương pháp nghiên cứu

+ Tác giả nên bổ sung phần mô tả chi tiết hơn về cách chọn mẫu khảo sát đại diện cho toàn ngành sản xuất chế biến tại Cần Thơ. Ngoài ra, tác giả nên giải thích rõ lý do sử dụng CB-SEM thay vì PLS-SEM để phù hợp với dữ liệu phân phối chuẩn. Nếu có thể, tác giả nên bổ sung thêm kiểm định đa nhóm để phân tích sự khác biệt giữa các nhóm nhân viên theo độ tuổi hoặc giới tính.

+ Tác giả nên cân nhắc bổ sung các biến kiểm soát biến kết quả làm việc.

+ Nếu có thể tác giả nên lý giải thêm việc thang đo self-rating có gây ra bias hay không?

+ Tác giả nếu có thể nên xem xét một số bias như CMV hay non-response hay bias liên quan đến selection bias.

Về kết quả và thảo luận

+ Tác giả nên sung liên kết chặt chẽ hơn giữa dữ liệu thực nghiệm với bối cảnh thực tiễn tại thành phố Cần Thơ.

+ Tác giả nên giải thích sâu hơn lý do một số giả thuyết không được hỗ trợ.

Về kết luận và đề xuất

Tác giả nên cụ thể hóa các hàm ý quản trị bằng cách đề xuất kế hoạch triển khai như chương trình đào tạo hàng quý về trách nhiệm xã hội. Ngoài ra, tác giả cần bổ sung hướng nghiên cứu tương lai như mở rộng đến các tỉnh lân cận ĐBSCL.

3. Kết luận chung: (khẳng định mức độ đáp ứng các yêu cầu đối với luận án tiến sĩ, chọn 1 trong 2 kết luận)

- Đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường

☒

- Chưa đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường

☐

Cần Thơ, ngày...10....tháng...12...năm 2025

Người nhận xét

(Ký tên, ghi họ tên)



PGS. TS. NGÔ QUANG HUY

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

**BẢN NHẬN XÉT ĐÁNH GIÁ LUẬN ÁN TIẾN SĨ
CỦA NGƯỜI HƯỚNG DẪN NGHIÊN CỨU SINH**

Họ tên nghiên cứu sinh: **Lại Hoàng Vĩnh Trinh**

Mã số nghiên cứu sinh: **219030006**

Ngành: **Quản trị kinh doanh**

Mã ngành: **9340101**

Khóa: **1**

Tên luận án tiến sĩ: **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**

Người hướng dẫn (học hàm, học vị):

HD: PGS.TS. Võ Khắc Thường, Trường Đại học Tây Đô

HD: TS. Lưu Tiến Thuận, Trường Kinh tế - Đại học Cần Thơ

Ý KIẾN NHẬN XÉT

1. Quá trình thực hiện luận án của nghiên cứu sinh

(Đánh giá năng lực nghiên cứu và tính độc lập trong công việc; mức độ cố gắng và nghiêm túc trong công việc; mức độ hoàn thành luận án theo yêu cầu, ...)

Trong suốt quá trình triển khai luận án, nghiên cứu sinh thể hiện thái độ học thuật nghiêm túc, tinh thần trách nhiệm cao và ý thức cầu thị trong nghiên cứu. Nghiên cứu sinh có năng lực làm việc độc lập, biết chủ động xây dựng kế hoạch thực hiện, đảm bảo tiến độ các nội dung theo quy định; đồng thời thường xuyên trao đổi với người hướng dẫn và tiếp thu ý kiến một cách tích cực.

Đáng ghi nhận, nghiên cứu sinh duy trì được tính kỷ luật khoa học trong thu thập, xử lý dữ liệu và trình bày kết quả; thể hiện năng lực tổng hợp tài liệu, tư duy phân tích và lập luận tương đối mạch lạc. Những điều này cho thấy nghiên cứu sinh có sự trưởng thành về phương pháp nghiên cứu cũng như tác phong khoa học, đáp ứng yêu cầu đối với bậc đào tạo tiến sĩ.

2. Chất lượng và ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án

Luận án được thực hiện có cấu trúc tương đối chặt chẽ, hệ thống nội dung nhất quán từ cơ sở lý thuyết, mô hình nghiên cứu đến phương pháp, kết quả và hàm ý. Về mặt khoa học,

luận án thể hiện nỗ lực kế thừa và phát triển nền tảng lý thuyết liên quan; xây dựng khung phân tích/mô hình nghiên cứu có cơ sở; đồng thời vận dụng các kỹ thuật xử lý dữ liệu phù hợp với mục tiêu nghiên cứu.

Về mặt thực tiễn, chủ đề luận án có tính thời sự và khả năng ứng dụng, đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp đang ngày càng chú trọng các yếu tố quản trị nguồn nhân lực gắn với trách nhiệm xã hội và hiệu quả tổ chức. Các kết quả nghiên cứu cung cấp bằng chứng và luận cứ tham khảo cho nhà quản trị/doanh nghiệp khi xây dựng chính sách, chương trình quản trị và các giải pháp tăng cường gắn kết tổ chức cũng như nâng cao kết quả làm việc của người lao động. Nhìn chung, luận án đáp ứng các yêu cầu cơ bản về chất lượng của một luận án tiến sĩ cả ở phương diện học thuật lẫn ứng dụng.

3. Những đóng góp mới của luận án

Luận án có những đóng góp nhất định về mặt học thuật thông qua việc hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý thuyết, đề xuất mô hình và kiểm định các mối quan hệ nghiên cứu trong bối cảnh cụ thể. Kết quả nghiên cứu góp phần bổ sung luận cứ thực nghiệm cho hướng nghiên cứu liên quan, đồng thời có giá trị tham khảo đối với các nghiên cứu tiếp theo.

Về phương diện thực tiễn, luận án đưa ra các hàm ý quản trị/khuyến nghị có tính khả thi, giúp doanh nghiệp định hướng các giải pháp phù hợp với điều kiện nguồn lực và bối cảnh hoạt động. Các đề xuất tập trung vào việc tăng cường hiệu quả quản trị, cải thiện môi trường làm việc, nâng cao gắn kết tổ chức và hiệu suất lao động, từ đó có thể đóng góp cho mục tiêu phát triển bền vững của doanh nghiệp.

4. Nghiên cứu sinh có nghiêm túc chỉnh sửa theo nhận xét góp ý của phản biện độc lập hay không

Nghiên cứu sinh đã nghiêm túc tiếp thu và chỉnh sửa theo các ý kiến góp ý của phản biện độc lập. Việc chỉnh sửa thể hiện thái độ cầu thị, tôn trọng chuẩn mực khoa học và tinh thần trách nhiệm trong hoàn thiện luận án. Các nội dung điều chỉnh nhìn chung giúp luận án rõ ràng hơn về cấu trúc, lập luận và cách trình bày; đồng thời nâng cao tính chặt chẽ của phương pháp và diễn giải kết quả.

Tuy vậy, để tăng thêm sức thuyết phục học thuật, nghiên cứu sinh có thể rà soát kỹ hơn phần thảo luận kết quả theo hướng đối chiếu sâu hơn với các công trình nghiên cứu có liên

quan; bổ sung/nhấn mạnh giới hạn nghiên cứu và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo một cách cụ thể hơn.

5. Kiến nghị (có đồng ý cho nghiên cứu sinh bảo vệ luận án tiến sĩ cấp trường hay không)

Trên cơ sở quá trình theo dõi và các nhận xét nêu trên, tôi nhận thấy luận án đáp ứng yêu cầu đối với một luận án tiến sĩ theo quy định hiện hành. Vì vậy, tôi **đồng ý/đề nghị** cho nghiên cứu sinh được **bảo vệ luận án tiến sĩ cấp trường**.

Cần Thơ, ngày 10 tháng 12 năm 2025

Người hướng dẫn

(Ký và ghi rõ họ tên)

PGS. TS. Võ Khắc Thường

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

BẢN GIẢI TRÌNH CHỈNH SỬ LUẬN ÁN TIẾN SĨ
THEO KẾT LUẬN CỦA HỘI ĐỒNG ĐÁNH GIÁ LUẬN ÁN
TIẾN SĨ CẤP TRƯỜNG

Nghiên cứu sinh (NCS): Lại Hoàng Vĩnh Trinh

Ngành: Quản trị kinh doanh

Khóa, đợt : I

Mã số NCS: 219030006

Mã ngành: 9340101

Tên luận án tiến sĩ: 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.

Người hướng dẫn: PGS.TS. Võ Khắc Thường, Trường Đại học Tây Đô

Người hướng dẫn (nếu có): TS. Lưu Tiến Thuận, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Cần Thơ.

Hoặc

Người hướng dẫn chính:

Người hướng dẫn phụ (nếu có):

Những nội dung chỉnh sửa theo kết luận của Hội đồng như sau:

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
I. Giải trình theo quyết nghị hội đồng (bắt buộc).		
II. Giải trình theo ý kiến các thành viên hội đồng (nếu có ghi trong biên bản).		
1. Chủ tịch hội đồng: PGS.TS. Đào Duy Huân		
Hoàn thiện cơ sở lý thuyết, làm rõ hơn logic hình thành mô hình nghiên cứu, giải thích mối quan hệ trách nhiệm xã hội gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc, bổ sung các lý thuyết liên quan chưa được khai thác đầy đủ.	Tác giả trân trọng tiếp thu ý kiến của Chủ tịch hội đồng. 1. Về việc hoàn thiện cơ sở lý thuyết và bổ sung các lý thuyết liên quan: Tác giả đã rà soát và hoàn thiện hệ thống cơ sở lý thuyết của Chương 2. Cụ thể, luận án đã phân tích sâu và vận dụng tổng hợp các lý thuyết nền tảng bao gồm: Lý thuyết các bên liên quan, Lý thuyết trao đổi xã hội, Lý thuyết công bằng và Lý thuyết kỳ vọng. Việc bổ sung này nhằm khắc phục hạn chế của các nghiên cứu trước đây, đồng thời tạo cơ sở lý luận vững chắc để biện giải cho sự lựa chọn các biến số niềm tin	Trang 19-27-36

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	<p>tổ chức, hài lòng công việc và gắn kết với tổ chức trong mô hình nghiên cứu.</p> <p>2. Về việc làm rõ logic hình thành mô hình nghiên cứu: Tác giả đã thiết lập lại trật tự logic của mô hình nghiên cứu theo quy trình tác động từ nhận thức đến hành vi một cách chặt chẽ. Cụ thể, mô hình được xây dựng dựa trên luồng tác động từ: Nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp dẫn đến Trạng thái tâm lý (bao gồm niềm tin tổ chức và hài lòng công việc), từ đó hình thành Thái độ (sự gắn kết với tổ chức) và cuối cùng dẫn đến hành vi (kết quả làm việc của nhân viên). Logic này đã được luận giải chi tiết để chứng minh tính liên kết hữu cơ giữa các yếu tố.</p> <p>3. Về giải thích mối quan hệ giữa TNXHĐN, gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên: Đối với cơ chế tác động giữa các yếu tố này, tại phần biện luận giả thuyết tác giả đã bổ sung các lập luận dựa trên Lý thuyết trao đổi xã hội. Luận án làm rõ rằng khi nhân viên cảm nhận được sự quan tâm của doanh nghiệp thông qua các hoạt động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, họ sẽ hình thành tâm lý muốn đền đáp bằng sự trung thành thể hiện qua sự gắn kết với tổ chức và nỗ lực tối đa hóa hiệu suất thông qua kết quả làm việc của nhân viên, qua đó khẳng định mối quan hệ biện chứng và bền vững giữa các yếu tố này.</p>	
Bổ sung phân tích nghiên	Tác giả trân trọng tiếp thu ý	Trang 23-24

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
<p>cứu liên quan, so sánh sâu hơn với nghiên cứu quốc tế và trong nước, nhấn mạnh điểm mới vào khoảng trống nghiên cứu mà luận án hướng tới.</p>	<p>kiến của Chủ tịch hội đồng. Tác giả đã tiến hành rà soát và bổ sung đáng kể nội dung tổng quan tài liệu của Chương 2. Cụ thể, luận án đã mở rộng phạm vi phân tích, thực hiện đối sánh chi tiết giữa kết quả nghiên cứu của luận án với các công trình công bố quốc tế và các nghiên cứu trong nước điển hình để làm rõ sự khác biệt về bối cảnh và phương pháp tiếp cận. Qua đó, tác giả đã nhận diện và làm nổi bật khoảng trống lý luận mà các nghiên cứu trước chưa giải quyết triệt để, đặc biệt là sự thiếu hụt các kiểm chứng thực nghiệm về cơ chế tác động vi mô của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với kết quả làm việc của nhân viên trong bối cảnh đặc thù của ngành sản xuất chế biến. Từ nền tảng so sánh này, luận án khẳng định tính cấp thiết và điểm mới khoa học thông qua việc xây dựng mô hình nghiên cứu tích hợp, làm rõ vai trò trung gian của niềm tin tổ chức và sự gắn kết với tổ chức, góp phần hoàn thiện khung lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực tại các nền kinh tế đang phát triển.</p>	
<p>Giải thích quy trình hiệu chỉnh thang đo, làm rõ lý do giữ hoặc loại bỏ một số biến quan sát trong quá trình EFA/CFA. Minh chứng cách đánh giá độ phù hợp của mô hình đo lường.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu ý kiến của Chủ tịch hội đồng. Tác giả đã rà soát lại toàn bộ quy trình xử lý dữ liệu và bổ sung các luận cứ khoa học nhằm làm rõ công tác hiệu chỉnh thang đo tại Chương 4. Về quy trình sàng lọc biến quan sát, luận án tuân thủ trình tự từ định tính đến định lượng. Cụ thể, trong quá trình</p>	<p>Trang 105-107</p>

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	<p>phân tích nhân tố khám phá (EFA), tác giả quyết định giữ lại biến quan sát KQLV4 thuộc thang đo kết quả làm việc của nhân viên, mặc dù hệ số tải nhân tố đạt mức 0,433. Quyết định này được biện giải dựa trên cơ sở lý thuyết của Hair và cộng sự (2010), khẳng định rằng với kích thước mẫu nghiên cứu $n = 380$, hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,3 vẫn đảm bảo ý nghĩa thống kê và giá trị thực tiễn của biến số trong cấu trúc thang đo. Bên cạnh đó, để minh chứng cho độ phù hợp của mô hình đo lường, tác giả đã thực hiện phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và trình bày chi tiết tại Bảng 4.18. Kết quả kiểm định cho thấy mô hình đạt độ tương thích cao với dữ liệu thực tế thông qua hệ thống các chỉ số đều nằm trong ngưỡng tối ưu, cụ thể: Chi-square/df = 2,273; các chỉ số CFI = 0,943 và TLI = 0,931 đều lớn hơn 0,9; chỉ số RMSEA = 0,058 (nhỏ hơn 0,08). Các minh chứng định lượng này khẳng định thang đo lường đảm bảo độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt để tiếp tục đưa vào kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính.</p>	
<p>Hoàn thiện mô tả mẫu nghiên cứu, làm rõ phương pháp chọn mẫu, đặc điểm mẫu, khả năng khái quát hóa kết quả, đồng thời nêu hạn chế liên quan đến phương pháp chọn mẫu thuận tiện</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu ý kiến của Chủ tịch hội đồng. Tác giả đã rà soát và bổ sung các thông tin chi tiết nhằm hoàn thiện phần mô tả mẫu nghiên cứu tại Chương 3. Cụ thể, luận án làm rõ phương pháp chọn mẫu được áp dụng là lấy mẫu phi xác suất theo kỹ thuật thuận tiện, với kích</p>	<p>Trang 52-54; Trang 127-128.</p>

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	<p>thước mẫu chính thức đưa vào phân tích là 380 quan sát. Đặc điểm của mẫu khảo sát tập trung vào đối tượng là nhà quản lý và nhân viên có thâm niên công tác từ 01 năm trở lên đang làm việc tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ, đảm bảo sự tương thích cao với mục tiêu nghiên cứu. Về khả năng khái quát hóa, kết quả nghiên cứu có giá trị tham chiếu khoa học và thực tiễn cao cho các doanh nghiệp cùng ngành tại khu vực ĐBSCL. Tuy nhiên, tại phần Hạn chế của đề tài ở Chương 5, tác giả nhìn nhận nhược điểm của phương pháp chọn mẫu thuận tiện là tính đại diện có thể bị hạn chế so với phương pháp chọn mẫu xác suất và kết quả có thể chịu ảnh hưởng bởi tính chủ quan trong việc tiếp cận đối tượng khảo sát. Từ đó, luận án đề xuất các nghiên cứu tiếp theo cần mở rộng quy mô và phạm vi địa lý để gia tăng độ bao phủ và tính đại diện của dữ liệu.</p>	
<p>Bổ sung thảo luận kết quả liên hệ từng kết quả với lý thuyết và nghiên cứu trước, làm nổi bật hàm ý lý luận và thực tiễn.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu ý kiến của Chủ tịch hội đồng. Tác giả đã tiến hành bổ sung. Cụ thể, đối với từng kết quả kiểm định giả thuyết về mối quan hệ giữa TNXHĐN, niềm tin tổ chức, sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên, tác giả đều thực hiện đối sánh chi tiết với các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước đã được trích dẫn ở chương cơ sở lý thuyết. Việc so sánh này nhằm xác</p>	<p>Trang 125, trang 135</p>

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	<p>nhận tính tương đồng hoặc lý giải các điểm khác biệt dựa trên bối cảnh đặc thù của ngành sản xuất chế biến tại thành phố Cần Thơ. Trên cơ sở đó, tại Chương 5, luận án đã làm nổi bật các hàm ý lý luận quan trọng về việc vận dụng Lý thuyết trao đổi xã hội trong bối cảnh văn hóa Việt Nam, đồng thời đề xuất hệ thống các hàm ý thực tiễn cụ thể giúp doanh nghiệp tối ưu hóa chính sách quản trị nguồn nhân lực để nâng cao hiệu suất và chất lượng công việc.</p>	
<p>Rà soát hình thức trình bày và tài liệu tham khảo, kiểm tra bảng biểu trích dẫn và danh mục tài liệu theo đúng chuẩn quy định của cơ sở đào tạo</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu ý kiến của Chủ tịch hội đồng. Tác giả đã tiến hành rà soát toàn diện và chuẩn hóa hình thức trình bày của luận án theo đúng quy định hiện hành của cơ sở đào tạo. Cụ thể, toàn bộ hệ thống bảng biểu, sơ đồ và hình vẽ trong các chương đã được kiểm tra kỹ lưỡng về thứ tự đánh số, tiêu đề, nguồn trích dẫn và định dạng hiển thị để đảm bảo tính thẩm mỹ và khoa học. Đặc biệt, tại phần Tài liệu tham khảo, tác giả đã thực hiện đối chiếu chéo giữa nội dung trích dẫn trong bài và danh sách liệt kê cuối luận án, đảm bảo sự thống nhất tuyệt đối và tuân thủ nghiêm ngặt chuẩn trích dẫn khoa học, đồng thời bổ sung đầy đủ các thông tin xuất bản của các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước được sử dụng trong luận án.</p>	<p>Trang xvi đến xxvi</p>
2. Phản biện 1: PGS.TS. Đinh Phi Hổ		
<p>Chương 1 (1) Chưa thuyết phục về sự cần thiết nghiên cứu. Mô tả</p>	<p>(1) Tác giả trân trọng tiếp thu ý kiến của phản biện. Tác giả đã tiến hành chỉnh sửa</p>	<p>Trang 7</p>

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
<p>rõ hơn và có bằng chứng thực tế về tình trạng thực hiện hoạt động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Cần Thơ.</p>	<p>và viết lại toàn bộ nội dung về tính cấp thiết của đề tài tại Mục 1.1 của Chương 1. Cụ thể, luận án đã bổ sung các minh chứng thực tiễn và số liệu cụ thể phản ánh bối cảnh kinh tế - xã hội tại thành phố Cần Thơ, đặc biệt là thực trạng triển khai các hoạt động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp tại các khu công nghiệp trọng điểm. Tác giả đã làm rõ rằng, mặc dù các doanh nghiệp sản xuất chế biến đang đóng góp lớn vào tăng trưởng kinh tế địa phương, nhưng việc thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế, chủ yếu mang tính tự phát hoặc chỉ tập trung vào các hoạt động từ thiện bề nổi mà chưa chú trọng đúng mức đến các khía cạnh bên trong như môi trường làm việc, an toàn lao động hay phúc lợi nhân viên. Từ những bất cập thực tế này, luận án khẳng định việc nghiên cứu tác động của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đến kết quả làm việc của nhân viên là yêu cầu cấp bách để giải quyết bài toán giữ chân nguồn nhân lực và nâng cao năng lực cạnh tranh bền vững cho các doanh nghiệp trên địa bàn.</p>	
<p>Chương 1 (2) Làm rõ sự cần thiết về mặt lý thuyết và thực tiễn.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện Tác giả đã tiến hành tái cấu trúc và bổ sung các luận cứ khoa học tại Mục 1.1 của Chương 1 nhằm làm nổi bật tính cấp thiết của đề tài trên cả hai phương diện lý luận và thực tiễn. Cụ thể, về mặt thực</p>	<p>Từ trang 7 đến trang 9</p>

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	<p>tiền, luận án đã phân tích sâu bối cảnh đặc thù của các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ, nơi đang đối mặt với thách thức gay gắt trong việc thu hút và gìn giữ nguồn nhân lực chất lượng cao, từ đó khẳng định vai trò của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp như một giải pháp quản trị chiến lược. Về mặt lý thuyết, tác giả đã tổng quan và chỉ ra khoảng trống của các nghiên cứu trước đây, vốn chủ yếu tập trung vào hiệu quả tài chính vĩ mô mà chưa khai thác sâu cơ chế tác động vi mô của TNXHĐN đến kết quả làm việc của nhân viên thông qua vai trò trung gian của niềm tin tổ chức và sự gắn kết với tổ chức. Việc làm rõ hai khía cạnh này là cơ sở vững chắc để khẳng định tính cấp thiết và giá trị đóng góp mới của luận án.</p>	
<p>Chương 2 (1) Các nghiên cứu thực nghiệm liên quan nên sắp xếp, phân tích theo nội dung, mô hình nghiên cứu của luận án, trong đó nghiên cứu trong nước, quốc tế bao hàm các nghiên cứu theo thứ tự thời gian (2020 - 2023). Điều này sẽ làm rõ mô hình nghiên cứu, có luận cứ và khoảng trống nghiên cứu.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện Tác giả đã tiến hành tái cấu trúc và hệ thống hóa lại toàn bộ các nghiên cứu thực nghiệm liên quan tại Mục 2.3 của Chương 2. Cụ thể, các công trình nghiên cứu trong nước và quốc tế đã được tác giả sắp xếp và phân tích theo các nhóm nội dung tương ứng với các biến số trong mô hình nghiên cứu của luận án, đồng thời tuân thủ chặt chẽ trình tự thời gian, trong đó ưu tiên cập nhật các công trình mới nhất trong giai đoạn từ năm 2020 đến năm 2023. Cách tiếp cận này giúp làm rõ mạch vận</p>	<p>Trang 23 - 26</p>

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	động của dòng lý thuyết, cung cấp các luận cứ khoa học vững chắc để biện giải cho mô hình đề xuất, đồng thời làm nổi bật khoảng trống nghiên cứu về cơ chế tác động của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đến kết quả làm việc của nhân viên thông qua vai trò trung gian của niềm tin tổ chức và sự gắn kết với tổ chức mà các nghiên cứu trước đó chưa giải quyết triệt để.	
(2) Nên sắp xếp mục khoảng trống nghiên cứu sau khi lựa chọn mô hình nghiên cứu.	Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện. Tác giả đã tiến hành rà soát và điều chỉnh cấu trúc trình bày tại Chương 2. Theo đó, nội dung phân tích về khoảng trống nghiên cứu đã được sắp xếp lại vị trí và trình bày gắn liền với quá trình xác lập mô hình nghiên cứu. Sự điều chỉnh này giúp mạch văn trở nên logic hơn, qua đó làm nổi bật cách thức mà mô hình nghiên cứu đề xuất của luận án với sự tích hợp vai trò trung gian của niềm tin tổ chức và sự gắn kết với tổ chức trong mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và kết quả làm việc của nhân viên sẽ giải quyết triệt để các hạn chế lý luận mà các công trình nghiên cứu đi trước chưa khai thác, đồng thời khẳng định mạnh mẽ tính mới và giá trị đóng góp khoa học của đề tài.	Trang 47-48
Chương 3 Thiết kế nghiên cứu. Nên cơ cấu lại và viết bổ sung 3.2 Phương pháp chuyên gia	Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện Tác giả đã tiến hành tái cấu trúc toàn diện và bổ sung các nội dung chi tiết cho Chương 3 nhằm đảm bảo tính logic và	Trang 52-77

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
<p>3.3 Bảng câu hỏi khảo sát</p> <p>3.4 Phương pháp định lượng mô hình SEM</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cách tiếp cận CB-SEM/PLS SEM - Các bước phân tích CB-SEM - Hệ thống kiểm định - Phần mềm sử dụng - Kỹ thuật Bootstrap <p>3.5 Thu thập và xử lý dữ liệu</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cỡ mẫu - Phương pháp chọn mẫu - Phân bổ mẫu <p>3.6 Nghiên cứu định lượng sơ bộ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cỡ mẫu - Kết quả nghiên cứu định lượng sơ bộ - Tóm tắt chương 3. 	<p>khoa học của thiết kế nghiên cứu. Cụ thể: Tại Mục 3.2, luận án đã bổ sung quy trình thực hiện phương pháp chuyên gia để hiệu chỉnh thang đo và nội dung bảng câu hỏi khảo sát tại Mục 3.3. Đối với phương pháp phân tích dữ liệu tại Mục 3.4, tác giả đã làm rõ lý do lựa chọn cách tiếp cận mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên hiệp phương sai (CB-SEM) thay vì phương pháp bình phương tối thiểu từng phần (PLS-SEM) nhằm mục đích kiểm định lý thuyết nền tảng, đồng thời mô tả chi tiết hệ thống các bước kiểm định từ đánh giá thang đo đến chạy mô hình cấu trúc trên phần mềm AMOS và quy trình thẩm định lại độ tin cậy bằng kỹ thuật Bootstrap.</p> <p>Về quy trình thu thập dữ liệu tại Mục 3.5, luận án đã luận giải cơ sở xác định cỡ mẫu chính thức là 380 quan sát, áp dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện và phân bổ mẫu hợp lý theo cơ cấu đặc điểm của đối tượng khảo sát. Cuối cùng, tại Mục 3.6, tác giả đã bổ sung kết quả của nghiên cứu định lượng sơ bộ, bao gồm quy trình sàng lọc và đánh giá độ tin cậy của thang đo nháp trước khi triển khai nghiên cứu chính thức, qua đó đảm bảo tính khả thi và độ chính xác cao cho dữ liệu đầu vào.</p>	
<p>Chương 5: kết luận và hàm ý quản trị</p> <p>Hàm ý quản trị</p> <p>Hàm ý quản trị theo kết quả nghiên cứu và theo thứ</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu ý kiến góp ý của phản biện</p> <p>Tác giả đã tiến hành rà soát và tái cấu trúc toàn bộ nội dung Chương 5. Điểm nhấn quan</p>	<p>Trang 134-139</p>

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
tự ưu tiên	<p>trọng là hệ thống các hàm ý quản trị đã được tác giả đề xuất và sắp xếp lại theo thứ tự ưu tiên dựa trên mức độ tác động thực tế của các yếu tố trong kết quả hồi quy căn cứ vào trọng số hồi quy chuẩn hóa. Cụ thể, nhóm giải pháp ưu tiên hàng đầu tập trung vào việc củng cố niềm tin tổ chức, bởi kết quả nghiên cứu chỉ ra đây là yếu tố có tác động mạnh mẽ nhất đến sự gắn kết. Tiếp theo là nhóm giải pháp nâng cao sự hài lòng công việc thông qua việc cải thiện chính sách đãi ngộ và môi trường làm việc. Cuối cùng là nhóm giải pháp nền tảng về thực thi chiến lược trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, đóng vai trò là đòn bẩy then chốt để thúc đẩy sự gắn kết với tổ chức và tối ưu hóa kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến.</p>	
Đóng góp của nghiên cứu	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện và đã viết lại đóng góp của nghiên cứu.</p> <p>Tác giả đã tiến hành rà soát và trình bày lại một cách cô đọng, về các đóng góp của đề tài tại Mục 1.6 của Chương 1.</p> <p>Về mặt lý luận, luận án đã khẳng định giá trị đóng góp thông qua việc kiểm định sự phù hợp của lý thuyết trao đổi xã hội trong bối cảnh văn hóa phương Đông, đồng thời chứng minh cơ chế tác động gián tiếp của TNXHĐN đến kết quả làm việc của nhân viên thông qua vai trò trung gian kép của niềm tin tổ chức và sự gắn kết với tổ chức một</p>	Trang 13-16

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	<p>hướng tiếp cận mà các nghiên cứu trước đây thường xem nhẹ. Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm quan trọng tại khu vực ĐBSCL, giúp các nhà quản trị nhận thức lại vai trò của TNXHDN không chỉ là hoạt động từ thiện đơn thuần mà là một công cụ quản trị chiến lược để gia tăng sự gắn kết với tổ chức và tối ưu hóa hiệu suất nguồn nhân lực trong bối cảnh cạnh tranh của ngành sản xuất chế biến.</p>	
<p>Giới hạn nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện</p> <p>Tác giả đã thực hiện rà soát và trình bày lại một cách khách quan các hạn chế của đề tài cùng các đề xuất nghiên cứu tương lai tại Mục 5.4 của Chương 5. Về mặt hạn chế, luận án nhìn nhận rằng việc sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện, mặc dù đảm bảo các chỉ số kiểm định thống kê, nhưng vẫn có thể làm giảm khả năng khái quát hóa kết quả cho toàn bộ tổng thể so với phương pháp chọn mẫu xác suất. Bên cạnh đó, phạm vi nghiên cứu hiện tại mới chỉ giới hạn tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ và sử dụng dữ liệu cắt ngang tại một thời điểm. Từ những giới hạn này, luận án đề xuất các hướng nghiên cứu tiếp theo cần mở rộng phạm vi khảo sát ra toàn vùng ĐBSCL hoặc so sánh với các lĩnh vực kinh doanh khác như thương mại - dịch vụ để có cái nhìn toàn</p>	<p>Trang 138</p>

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	<p>diện hơn. Đồng thời, các nghiên cứu tương lai có thể xem xét bổ sung thêm các biến trung gian hoặc điều tiết mới vào mô hình để làm rõ sâu sắc hơn cơ chế tác động của TNXHĐN đối với kết quả làm việc của nhân viên.</p>	
Chương 5: Kết luận	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện và hoàn thiện phần kết luận tại Chương 5.</p> <p>Tác giả đã tiến hành rà soát và viết lại phần Kết luận chung tại Chương 5 nhằm đảm bảo tính cô đọng và khái quát cao nhất cho toàn bộ công trình nghiên cứu. Cụ thể, phần kết luận này đã tổng hợp lại các kết quả chính yếu đạt được tương ứng với các mục tiêu nghiên cứu đã đề ra ban đầu, từ việc hệ thống hóa cơ sở lý thuyết, xây dựng và kiểm định thành công mô hình nghiên cứu đến việc đề xuất các giải pháp quản trị khả thi. Qua đó, luận án một lần nữa khẳng định vai trò trung tâm của TNXHĐN trong việc kiến tạo niềm tin tổ chức, gia tăng sự gắn kết với tổ chức và thúc đẩy kết quả làm việc của nhân viên, đồng thời nhấn mạnh giá trị thực tiễn của đề tài đối với sự phát triển bền vững của các doanh nghiệp sản xuất chế biến tại thành phố Cần Thơ.</p>	Trang 134-139
3. Phản biện 2: PGS.TS. Võ Văn Dứt		
<p>- Làm rõ khoảng trống nghiên cứu, luận giải rõ hơn tại sao sự hài lòng, kết quả công việc và niềm tin tổ chức cần được kiểm chứng vai trò trung gian của chúng đối với mối</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện.</p> <p>Tác giả đã bổ sung các lập luận khoa học nhằm làm nổi bật khoảng trống nghiên cứu và cơ sở lý thuyết cho mô hình đề xuất. Cụ thể, luận án</p>	Trang 47-48

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
<p>quan hệ giữa CSR và gắn kết tổ chức? Trong đó cần làm rõ cơ sở lý thuyết để hỗ trợ cho biện luận đó.</p>	<p>chỉ ra rằng đa số các nghiên cứu trước đây thường tập trung phân tích tác động trực tiếp của TNXHĐN đến hiệu quả tài chính hoặc kết quả làm việc của nhân viên mà chưa khai thác sâu tâm lý của nhân viên. Dựa trên nền tảng lý thuyết trao đổi xã hội, tác giả biện giải rằng TNXHĐN đóng vai trò là tín hiệu đầu vào giúp củng cố niềm tin tổ chức và gia tăng sự hài lòng công việc. Hai trạng thái tâm lý này đóng vai trò là biến trung gian thiết yếu, là cơ chế chuyển hóa nhận thức thành thái độ gắn kết với tổ chức và cuối cùng dẫn đến hành vi nỗ lực nâng cao kết quả làm việc của nhân viên. Việc kiểm chứng vai trò trung gian của niềm tin tổ chức và sự hài lòng công việc giúp giải thích tường tận cách thức mà các hoạt động xã hội của doanh nghiệp tác động đến nhân viên, qua đó khắc phục hạn chế của các mô hình nghiên cứu đơn giản trước đây.</p>	
<p>- Ý nghĩa khoa học ở Chương 1 (các đóng góp mới của luận án) cần được gia cố liên kết chặt với khoảng trống nghiên cứu và số liệu đóng góp nội hàm</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện. Tác giả đã tiến hành rà soát và viết lại nội dung về ý nghĩa khoa học tại Chương 1. Cụ thể, các đóng góp mới của luận án đã được trình bày lại nhằm đảm bảo tính đối xứng và liên kết chặt chẽ với các khoảng trống nghiên cứu đã được nhận diện. Về mặt lý luận, luận án bổ sung nội hàm mới cho Lý thuyết trao đổi xã hội thông qua việc chứng minh vai trò trung gian quan trọng của niềm tin tổ chức và</p>	<p>Trang 19-22</p>

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	<p>sự hài lòng công việc trong cơ chế tác động từ trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đến sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên, một khía cạnh cấu trúc mà các nghiên cứu đi trước chưa làm rõ triệt để. Về mặt dữ liệu thực chứng, kết quả định lượng của luận án cung cấp các bằng chứng khoa học cụ thể, lấp đầy sự thiếu hụt dữ liệu về quản trị nguồn nhân lực trong ngành sản xuất chế biến tại bối cảnh thị trường mới nổi như Việt Nam, qua đó khẳng định giá trị tham khảo tin cậy cho cả giới nghiên cứu và nhà quản trị thực tiễn.</p>	
<p>- Làm rõ sự liên kết giữa các lý thuyết (phù hợp) để lược khảo và biện luận và mô hình nghiên cứu.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện.</p> <p>Tác giả đã rà soát và tăng cường tính liên kết logic giữa các lý thuyết nền tảng với mô hình nghiên cứu đề xuất tại Chương 2. Cụ thể, luận án đã biện giải rõ ràng vai trò của từng lý thuyết trong cấu trúc mô hình: Lý thuyết các bên liên quan được sử dụng để xác định trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là yếu tố đầu vào quan trọng tác động đến người lao động; Lý thuyết trao đổi xã hội đóng vai trò là xương sống giải thích cơ chế tác động qua lại, trong đó nhân viên đáp lại sự quan tâm của doanh nghiệp bằng niềm tin tổ chức và sự gắn kết với tổ chức; kết hợp với Lý thuyết công bằng và Lý thuyết kỳ vọng để làm rõ động lực thúc đẩy sự hài lòng công việc và tối ưu hóa kết quả làm việc của nhân viên. Sự tích hợp</p>	<p>Trang 17</p>

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	chặt chẽ các lý thuyết này tạo nên khung khổ khoa học vững chắc, đảm bảo tính logic và độ tin cậy cho các giả thuyết nghiên cứu được xây dựng trong luận án.	
<p>Chương 2 Trang 18 đến 22 đó là phần lược khảo tài liệu dẫn đến khoảng trống nghiên cứu, biện luận lý thuyết, đề xuất giải pháp, mô hình nghiên cứu. Đề nghị cấu trúc lại cho phù hợp và có tính logic theo đường dẫn này, tránh lặp lại giả thiết ở trang 50. Lưu ý: các biện luận cần có chứng kiến của tác giả kết hợp lý thuyết cho giả thuyết kỳ vọng, chứ không phải từ các nghiên cứu trước.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện. doanh nghiệp. Tác giả đã tiến hành cấu trúc lại toàn bộ nội dung từ trang 18 đến trang 22 của Chương 2 để đảm bảo tính logic và mạch lạc theo trình tự: lược khảo tài liệu, xác định khoảng trống nghiên cứu, biện luận lý thuyết và đề xuất mô hình nghiên cứu. Cụ thể, tác giả đã rà soát và lược bỏ các nội dung trùng lặp với phần phát triển giả thuyết tại trang 50, giúp lập luận trở nên cô đọng và tập trung hơn. Đặc biệt, đối với phần biện luận khoa học, tác giả đã thể hiện rõ quan điểm chủ quan của mình kết hợp chặt chẽ với Lý thuyết kỳ vọng để giải thích cơ chế tác động, thay vì chỉ liệt kê đơn thuần kết quả của các nghiên cứu trước đây. Cách tiếp cận này giúp làm sáng tỏ động lực tâm lý nội tại thúc đẩy kết quả làm việc của nhân viên và sự gắn kết với tổ chức khi họ nhận thức được các giá trị từ hoạt động TNXHĐN, qua đó gia tăng tính thuyết phục và chiều sâu cho mô hình nghiên cứu đề xuất.</p>	Trang 18-22
<p>- Làm rõ sự liên kết giữa các lý thuyết (phù hợp) được lược khảo với biện luận và mô hình nghiên cứu</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện. Tác giả đã rà soát và làm rõ tính liên kết logic hệ thống giữa các lý thuyết nền tảng được lược khảo với phần biện</p>	Trang 19-22

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	<p>luận xây dựng mô hình nghiên cứu tại Chương 2. Cụ thể, luận án đã thiết lập lý thuyết nhất quán trong đó: Lý thuyết các bên liên quan được sử dụng để xác định vai trò trung tâm của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp; Lý thuyết trao đổi xã hội đóng vai trò là cơ sở cốt lõi giải thích cơ chế hình thành các trạng thái tâm lý tích cực như niềm tin tổ chức và sự gắn kết với tổ chức; kết hợp cùng Lý thuyết kỳ vọng để biện giải động lực gia tăng sự hài lòng công việc và nỗ lực tối ưu hóa kết quả làm việc của nhân viên. Sự xâu chuỗi chặt chẽ này đảm bảo rằng mỗi biến số và giả thuyết trong mô hình đề xuất đều được hỗ trợ bởi một nền tảng lý luận vững chắc và phù hợp.</p>	
<p>- Nghiên cứu định tính chưa rõ ràng, việc phỏng vấn chuyên gia để điều chỉnh thang đo chỉ là một bước trong nghiên cứu định lượng. Do đó nghiên cứu này vận dụng phương pháp nghiên cứu định tính là chưa phù hợp. Làm rõ các giai đoạn điều chỉnh thang đo từ thang đo gốc tiếng Anh dịch sang tiếng Việt tại sao điều chỉnh nội dung nào? v...v...v</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện. Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa lại cách diễn đạt về phương pháp nghiên cứu tại Chương. Theo đó, luận án xác định rõ hoạt động phỏng vấn chuyên gia là bước nghiên cứu sơ bộ nhằm kiểm định nội dung và hoàn thiện thang đo trước khi triển khai nghiên cứu định lượng chính thức, thay vì định danh là một nghiên cứu định tính độc lập. Về quy trình hiệu chỉnh thang đo, tác giả đã làm rõ các bước chuyển ngữ từ thang đo gốc tiếng Anh sang tiếng Việt thông qua kỹ thuật dịch ngược để đảm bảo độ chính xác về ngữ nghĩa. Tiếp đó, thông qua thảo luận với nhóm chuyên</p>	<p>Trang 52-53</p>

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	<p>gia và người lao động trực tiếp, tác giả đã tiến hành điều chỉnh câu từ của các biến quan sát trong thang đo trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, niềm tin tổ chức, sự hài lòng công việc, sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên. Cụ thể, các thuật ngữ mang tính hàn lâm đã được chuyển đổi sang văn phong bình dân, gần gũi và dễ hiểu hơn để phù hợp với trình độ nhận thức và đặc thù văn hóa của người lao động tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ, qua đó đảm bảo tính khách quan và độ tin cậy của dữ liệu thu thập.</p>	
<p>- Làm rõ kết quả phân tích tính tin cậy đối với thông tin được khảo sát (phiếu khảo sát) định tính tại trang 140 như thế nào? Đồng thời cần làm rõ thiết kế nghiên cứu định tính ra sao.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện. Tác giả đã bổ sung và làm rõ các nội dung sau: Tác giả đã rà soát và trình bày lại chi tiết quy trình cũng như kết quả nghiên cứu định tính tại Chương 3. Cụ thể, về thiết kế nghiên cứu, luận án làm rõ rằng giai đoạn này được thực hiện thông qua kỹ thuật thảo luận tay đôi với chuyên gia và thảo luận nhóm tập trung với người lao động nhằm kiểm định giá trị nội dung của thang đo. Đối với các thông tin khảo sát định tính được trình bày tại trang 140, tác giả đã giải thích rõ cơ chế phân tích dữ liệu dựa trên việc tổng hợp, so sánh các ý kiến góp ý về mặt ngữ nghĩa và văn phong. Kết quả phân tích này là cơ sở thực tiễn quan trọng để tác giả quyết định việc giữ nguyên, chỉnh sửa hoặc loại bỏ các biến quan</p>	<p>Trang 140</p>

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	sát, đảm bảo các câu hỏi về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, niềm tin tổ chức, sự hài lòng công việc, sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên là hoàn toàn dễ hiểu và phù hợp với trình độ nhận thức của đối tượng khảo sát trước khi đưa vào nghiên cứu định lượng chính thức.	
<p>- Gia cố việc so sánh kết quả nghiên cứu với các nghiên cứu trước, đặc biệt là cơ sở lý thuyết và bằng chứng thực nghiệm, liên quan thế nào đến lĩnh vực tác giả đang nghiên cứu.</p>	<p>- Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện. Tác giả đã tiến hành gia cố và làm sâu sắc hơn nội dung thảo luận kết quả nghiên cứu tại Chương 4. Cụ thể, đối với từng cặp giả thuyết về mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, niềm tin tổ chức, sự hài lòng công việc, sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên, luận án không chỉ dừng lại ở việc xác nhận sự tương đồng hay khác biệt với các bằng chứng thực nghiệm trước đây, mà còn vận dụng linh hoạt các lý thuyết nền tảng để biện giải nguyên nhân sâu xa của các kết quả đó. Đặc biệt, tác giả đã liên hệ chặt chẽ với đặc thù của lĩnh vực sản xuất chế biến để làm rõ bối cảnh nghiên cứu, qua đó khẳng định rằng trong môi trường lao động đặc thù này, các chính sách an sinh và phúc lợi từ hoạt động TNXHĐN chính là động lực cốt lõi nhất để thúc đẩy tâm lý đền đáp và hành vi tích cực của người lao động.</p>	Trang 131-132
<p>- Làm rõ sai lệch do phương sai về dữ liệu (kiểm tra common variance</p>	<p>Nghiên cứu của luận án được thu thập dựa trên quan điểm đánh giá của đối tượng là</p>	Trang 111

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
method)	<p>nhân viên tại cùng một thời điểm cho cả biến độc lập (TNXHĐN) và biến phụ thuộc (kết quả làm việc), nên hiện tượng sai lệch do phương sai chung. Để kiểm soát và loại trừ rủi ro này, nghiên cứu đã áp dụng kết hợp hai biện pháp:</p> <p><i>Thứ nhất</i>, về thiết kế nghiên cứu: Bảng câu hỏi khảo sát được thiết kế khoa học, đảo trật tự các câu hỏi để hạn chế tâm lý quán tính của người trả lời. Đồng thời, nghiên cứu cam kết tuyệt đối về tính ẩn danh của dữ liệu, giúp nhân viên trút bỏ tâm lý e ngại, trả lời trung thực và khách quan hơn thay vì trả lời theo mong muốn xã hội.</p> <p><i>Thứ hai</i>, về kiểm định thống kê: Tác giả sử dụng kỹ thuật kiểm định đơn nhân tố của Harman. Theo phương pháp này, tất cả 18 biến quan sát trong mô hình được đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA không sử dụng phép xoay. Theo tiêu chuẩn của Podsakoff và cộng sự (2003), dữ liệu sẽ bị xem là nhiễm sai lệch CMV nếu chỉ có một nhân tố duy nhất được trích xuất hoặc nhân tố đầu tiên giải thích hơn 50% tổng phương sai của dữ liệu. Kết quả kiểm định thực nghiệm cho thấy, phân tích EFA đã trích xuất được 05 nhân tố riêng biệt với giá trị Eigenvalues > 1. Quan trọng nhất, phương sai trích của nhân tố đầu tiên (First factor) tổng phương sai (hơn ngưỡng khuyến nghị 50%)</p> <p>Kết luận: Không có một nhân</p>	

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	tổ đơn lẻ nào chi phối phần lớn phương sai của mô hình. Do đó, hiện tượng sai lệch do phương sai chung (CMV) không phải là vấn đề mà đảm bảo tính tin cậy và giá trị của dữ liệu nghiên cứu.	
- Rà soát lỗi chính tả, thành văn, trích dẫn, biểu bảng, hình.v...v	Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện. Tác giả đã hoàn thiện về các lỗi kỹ thuật và hình thức. Tác giả đã tiến hành rà soát tổng thể toàn văn luận án, chỉnh sửa triệt để các lỗi chính tả, lỗi đánh máy và diễn đạt câu từ. Đồng thời, hệ thống tài liệu tham khảo đã được chuẩn hóa theo quy định trích dẫn APA, các số liệu trong bảng biểu và hình vẽ cũng đã được cập nhật nguồn trích dẫn đầy đủ để đảm bảo tính liên chính học thuật.	Trang 01 đến 142
4. Phản biện 3: PGS.TS. Bùi Văn Trịnh		
- Về tên luận án, tên đề tài phù hợp nhưng có thể cân nhắc tinh gọn hơn để tăng tính khái quát và tránh trùng lặp với các cụm từ dài. Tên đề tài có thể điều chỉnh lại là: Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và tác động đến gắn kết với tổ chức, hiệu quả làm việc của nhân viên: nghiên cứu tại Cần Thơ.	Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện và xin ghi nhận góp ý này như một hướng mở cho các nghiên cứu tiếp theo. Vì tên luận án, tên đề tài phù hợp với nghiên cứu đã được bảo vệ Hội đồng cấp chuyên môn và phản biện kín thống nhất với tên đề tài “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”	
- Về hình thức trình bày. Một số đoạn còn dài, cần rà soát lỗi chính tả, định dạng bảng và canh lề để đảm bảo đồng nhất toàn văn bản.	Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện. Tác giả đã thu gọn số đoạn còn dài, cần rà soát lỗi chính tả, định dạng bảng và canh lề để đảm bảo đồng nhất toàn văn bản. Tác giả đã tiến hành rà soát	Trang 01 đến 140

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	tổng thể toàn văn luận án, chỉnh sửa triệt để các lỗi chính tả, lỗi đánh máy và diễn đạt câu từ. Đồng thời, hệ thống tài liệu tham khảo đã được chuẩn hóa theo quy định trích dẫn APA, các số liệu trong bảng biểu và hình vẽ cũng đã được cập nhật nguồn trích dẫn đầy đủ để đảm bảo tính liên chính học thuật.	
<p>- Về tổng quan tài liệu. Nên mở rộng thêm các nghiên cứu mới giai đoạn 2020 - 2024, đặc biệt các công trình liên quan đến CSR và hành vi tổ chức trong khu vực Đông Nam Á để tăng tính cập nhật</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện. Tác giả đã làm rõ các nghiên cứu mới giai đoạn 2020 - 2024</p> <p>Tác giả đã tiến hành rà soát và bổ sung tài liệu tham khảo tại Chương 2. Cụ thể, tác giả đã cập nhật thêm các công trình nghiên cứu khoa học uy tín được công bố trong giai đoạn từ năm 2020 đến năm 2024, với trọng tâm là các bài báo phân tích mối quan hệ giữa TNXHĐN và hành vi tổ chức tại các quốc gia trong khu vực Đông Nam Á. Việc mở rộng phạm vi tổng quan này không chỉ giúp luận án đảm bảo tính thời sự và tiệm cận với dòng chảy tri thức đương đại, mà còn cung cấp các bằng chứng thực nghiệm có tính tương đồng cao về bối cảnh văn hóa và kinh tế, qua đó củng cố vững chắc cơ sở thực tiễn cho việc đề xuất mô hình nghiên cứu.</p>	Trang 38 đến 42
<p>- Về phương pháp nghiên cứu. Cần làm rõ thêm lý do lựa chọn phương pháp CB-SEM vì PLS-SEM trong bối cảnh nghiên cứu có nhiều biến trung gian, đồng thời giải thích rõ hơn quy trình xây dựng và điều</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện. Tác giả làm rõ thêm lý do lựa chọn phương pháp CB-SEM vì PLS-SEM trong bối cảnh nghiên cứu có nhiều biến trung gian.</p> <p>Tác giả đã tiến hành bổ sung</p>	Trang 65-67

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
<p>chỉnh thang đo trong giai đoạn định tính.</p>	<p>và làm rõ các luận cứ phương pháp luận tại của Chương 3. Cụ thể, tác giả đã biện giải rõ lý do lựa chọn phương pháp CB-SEM thay vì PLS-SEM là để ưu tiên mục tiêu kiểm định sự phù hợp của mô hình lý thuyết tổng quát thay vì mục tiêu dự báo, đồng thời áp dụng kỹ thuật Bootstrap để xử lý hiệu quả các ước lượng sai số trong mô hình có chứa các biến trung gian. Song song đó, quy trình nghiên cứu định tính đã được mô tả tường minh hơn, bao gồm các bước dịch ngược và thảo luận chuyên gia nhằm hiệu chỉnh văn phong các thuật ngữ trong thang đo TNXHDN, niềm tin tổ chức, sự hài lòng công việc, sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên, qua đó đảm bảo các câu hỏi khảo sát đạt độ giá trị nội dung cao nhất và phù hợp với văn hóa nhận thức của đối tượng nghiên cứu tại địa phương.</p>	
<p>- Về kết quả và thảo luận. Phần thảo luận nên liên hệ chặt chẽ hơn với bối cảnh đặc thù của doanh nghiệp sản xuất, chế biến để tăng tính thực tiễn, đồng thời làm nổi bật hơn những điểm mới, khác biệt so với nghiên cứu trước.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện. Tác giả bổ sung và hoàn thiện nội dung. Tác giả đã phân định rõ hai đóng góp chính dựa trên kết quả định lượng của luận án, làm nổi bật hơn những điểm mới, khác biệt so với nghiên cứu trước.</p> <p>Tác giả đã tiến hành viết lại và bổ sung các luận cứ thảo luận tại của Chương 4. Cụ thể, các kết quả nghiên cứu định lượng đã được tác giả đặt trong mối liên hệ mật thiết với bối cảnh đặc thù thâm dụng lao động của các doanh nghiệp sản xuất chế biến, qua</p>	<p>Trang 110 đến 113</p>

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	<p>đó lý giải cặn kẽ vì sao các chính sách TNXHĐN lại có tác động mạnh mẽ đến tâm lý nhân viên tại đây. Đồng thời, luận án cũng đối sánh chi tiết để làm nổi bật những điểm mới và khác biệt của kết quả nghiên cứu hiện tại so với các công trình đi trước, đặc biệt là việc khẳng định vai trò cầu nối không thể thiếu của niềm tin tổ chức và sự hài lòng công việc trong việc chuyển hóa các giá trị xã hội thành sự gắn kết với tổ chức bền vững và nâng cao kết quả làm việc của nhân viên, điều mà các nghiên cứu trước đây chưa khai thác triệt để.</p>	
<p>- Về kết luận và đề xuất. Cần tách rõ kết luận khoa học và hàm ý quản trị, đồng thời bổ sung thêm các điều kiện thực thi để doanh nghiệp có thể áp dụng hiệu quả các giải pháp đề xuất.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện. Tác giả đã tiến hành rà soát và tái cấu trúc lại Chương 5 nhằm đảm bảo tính mạch lạc và giá trị ứng dụng cao nhất. Cụ thể, nội dung chương đã được phân định rạch ròi thành hai phần riêng biệt là các kết luận khoa học và hệ thống hàm ý quản trị, giúp làm nổi bật các đóng góp về mặt lý luận song song với các kiến nghị thực tiễn. Đặc biệt, đối với các nhóm giải pháp đề xuất, tác giả đã bổ sung chi tiết các điều kiện thực thi cần thiết về nguồn lực, quy trình và văn hóa doanh nghiệp. Điều này tạo cơ sở khả thi để các nhà quản trị áp dụng hiệu quả các hoạt động TNXHĐN vào thực tế, qua đó củng cố niềm tin tổ chức, gia tăng sự hài lòng công việc và thúc đẩy kết quả làm việc của nhân viên một cách bền vững.</p>	<p>Trang 134-139</p>

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
<p>- Về tài liệu tham khảo. Cần rà soát lại chuẩn APA/MLA (hoặc chuẩn đang áp dụng) đảm bảo tính thống nhất, bổ sung đầy đủ các tài liệu đã trích dẫn trong nội dung nhưng chưa xuất hiện trong danh mục tham khảo.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện. Tác giả bổ sung các tài liệu tham khảo trong nước và ngoài nước. Tác giả đã chỉnh theo đúng quy chuẩn APA đảm bảo tính thống nhất, bổ sung đầy đủ các tài liệu đã trích dẫn trong nội dung danh mục tham khảo.</p> <p>Tác giả đã tiến hành rà soát toàn diện và chuẩn hóa lại quy cách trình bày của toàn bộ hệ thống tài liệu tham khảo tại phần cuối của luận án. Cụ thể, tác giả đã kiểm tra kỹ sự thống nhất về định dạng trích dẫn (tên tác giả, năm xuất bản, tên tạp chí, số trang) theo đúng quy định chuẩn của cơ sở đào tạo. Đặc biệt, tác giả đã thực hiện bước đối chiếu giữa các nội dung được trích dẫn trong các chương và danh mục liệt kê, qua đó bổ sung đầy đủ các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước còn thiếu, đảm bảo mọi thông tin và dữ liệu được sử dụng để biện giải cho các giả thuyết nghiên cứu đều có nguồn gốc rõ ràng và minh bạch.</p>	<p>Trang xvi đến xxvi</p>
5. Ủy viên 1: PGS.TS. Phan Đình Khôi		
<p>Chương 1: Giới thiệu</p> <p>- Chương này nên đặt trọng tâm đến vai trò quản trị điều hành hơn là vai trò của kế toán. Đoạn viết về vai trò của kế toán ở trang 2 nên được viết lại và diễn giải để làm rõ vai trò của quản trị điều hành.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện.</p> <p>Tác giả đã tiến hành chỉnh sửa và viết lại nội dung đặt vấn đề tại trang 2 của Chương I. Cụ thể, tác giả đã chuyển dịch trọng tâm phân tích từ các khía cạnh kỹ thuật nghiệp vụ của kế toán sang vai trò then chốt của công tác quản trị điều hành. Nội dung sau điều chỉnh đã làm rõ ràng, hệ thống thông tin và kiểm soát không</p>	<p>Trang 2-3</p>

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	<p>chỉ dừng lại ở việc ghi chép số liệu tài chính, mà quan trọng hơn là công cụ đắc lực hỗ trợ nhà quản trị trong việc hoạch định chiến lược và đưa ra các quyết định nhân sự tối ưu. Cách tiếp cận này giúp định vị lại vấn đề nghiên cứu phù hợp với chuyên ngành Quản trị kinh doanh, đồng thời làm nổi bật tính cấp thiết của việc sử dụng các công cụ quản trị hiện đại, bao gồm cả việc thực thi trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, để thúc đẩy sự gắn kết với tổ chức và nâng cao kết quả làm việc của nhân viên.</p>	
<p>Tiểu mục bối cảnh thực tiễn và bối cảnh lý thuyết cần được xem lại bởi vì hai nội dung đề viết về thực trạng của vấn đề, không đề cập đến sự phát triển của lý thuyết.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện.</p> <p>Dựa trên lý thuyết từ quản trị hành vi đến quản trị dựa trên TNXHDN, nhận thấy có một sự chuyển dịch tất yếu trong tư duy điều hành. Nếu các học thuyết cổ điển tập trung vào kết quả thông qua sự giám sát, thì lý thuyết hiện đại tập trung vào tiền đề của kết quả thông qua niềm tin tổ chức và sự gắn kết với tổ chức. Nghiên cứu này được đặt trong bối cảnh lý thuyết hiện đại nhằm chứng minh rằng thực thi TNXHDN chính là phương thức quản trị điều hành tiên tiến nhất để đạt được kết quả làm việc bền vững.</p> <p>Tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ, việc vận dụng lý thuyết trao đổi xã hội Blau (1964) giúp giải thích rõ cơ chế tâm lý. Khi nhà điều hành thực hiện các cam kết TNXHDN theo mô hình của Carroll (1979), họ đang thiết</p>	<p>Trang 24</p>

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	<p>lập một chu trình trao đổi giá trị. Nhân viên nhận được sự tôn trọng và bảo vệ, từ đó đáp lại bằng niềm tin tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên vượt trội. Đây chính là bối cảnh lý thuyết hiện đại mà nghiên cứu này hướng tới để giải quyết các vấn đề thực tiễn của ngành.</p>	
<p>Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu</p> <p>- Nội dung lược khảo tài liệu cần được viết và diễn đạt lại theo cách viết tổng quan tài liệu về vấn đề nghiên cứu, NCS cần cấu trúc lại nội dung tổng quan tài liệu nhằm thể hiện mối liên kết giữa các khái niệm nhằm làm rõ mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội, gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc. Nội dung lược khảo tài liệu cần được diễn đạt theo cách viết tổng hợp các nội dung hoặc các vấn đề, tránh liệt kê các tài liệu theo từng tác giả hoặc từng tài liệu riêng lẻ.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện.</p> <p>Tác giả đã tiến hành viết lại và tái cấu trúc toàn bộ nội dung tổng quan tài liệu tại Chương 2. Thay vì liệt kê rời rạc các công trình theo trình tự thời gian hay từng tác giả riêng lẻ như trước đây, luận án đã chuyển sang phương pháp tổng hợp và phân tích sâu theo từng nhóm chủ đề nghiên cứu. Cụ thể, tác giả đã xâu chuỗi các luận điểm khoa học để làm nổi bật dòng chảy lý thuyết và mối liên kết biện chứng giữa TNXHĐN, sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên. Cách tiếp cận này giúp khắc phục triệt để tình trạng liệt kê đơn thuần, đồng thời làm rõ bức tranh toàn cảnh về sự tương tác giữa các khái niệm, qua đó tạo dựng một nền tảng lý luận vững chắc và có tính hệ thống cao cho mô hình nghiên cứu đề xuất.</p>	Trang 38-42
<p>- Nghiên cứu sinh cần thực hiện trích dẫn tài liệu một cách nhất quán và trình bày danh mục tài liệu tham khảo theo đúng quy chuẩn. Lưu ý, hạn chế dấu “”, & cho cách trích dẫn tài liệu</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện.</p> <p>Tác giả đã tiến hành rà soát toàn diện và chuẩn hóa kỹ thuật trích dẫn trong toàn bộ luận án. Cụ thể, tại các phần lược khảo tài liệu, tác giả đã</p>	

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
trong nội dung lược khảo.	loại bỏ hoàn toàn việc sử dụng các ký hiệu không phù hợp như dấu ngoặc kép (“ ”) khi không trích dẫn nguyên văn và thay thế ký hiệu “&” bằng từ nối “và” để đảm bảo sự trang trọng của văn phong khoa học tiếng Việt. Đồng thời, tác giả cũng đã đối chiếu và chỉnh sửa lại danh mục tài liệu tham khảo cuối bài, đảm bảo mọi trích dẫn đều tuân thủ đúng quy chuẩn trình bày thống nhất của cơ sở đào tạo, qua đó nâng cao tính thẩm mỹ và sự chặt chẽ cho toàn văn luận án	
<p>- Mục 2.3 Các lý thuyết nền liên quan cơ bản cung cấp khung lý luận để giải thích cho mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội, gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, các nội dung này vẫn còn được trình bày khá rời rạc theo từng nội dung. Nghiên cứu sinh cần luận giải thêm mối quan hệ giữa các đại lượng này trong nội dung diễn giải mô hình nghiên cứu ở trang 49.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện.</p> <p>Tác giả đã tiến hành chỉnh sửa và bổ sung nội dung biện luận tại phần diễn giải mô hình nghiên cứu ở trang 49. Cụ thể, tác giả đã khắc phục tính rời rạc trong việc trình bày các lý thuyết nền bằng cách lồng ghép và phân tích sâu mối liên hệ biện chứng giữa chúng. Qua đó, luận án làm rõ cơ sở lý luận vững chắc giải thích cho luồng tác động từ TNXHDN đến sự gắn kết với tổ chức và đích đến cuối cùng là kết quả làm việc của nhân viên. Sự bổ sung này giúp các mảnh ghép lý thuyết được kết nối chặt chẽ, tạo nên một khung phân tích thống nhất để hỗ trợ cho các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu đề xuất.</p>	Trang 49-51
<p>Chương 3: Phương pháp nghiên cứu</p> <p>- Đoạn giới thiệu chương này cần được viết lại, thể hiện rõ phương pháp</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện</p> <p>Tác giả đã tiến hành viết lại toàn bộ đoạn giới thiệu của Chương 3. Cụ thể, tác giả đã</p>	Trang 49-51

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
<p> nghiên cứu hơn là trình bày cơ sở lý thuyết và tổng quan công trình nghiên cứu.</p>	<p> lược bỏ các nội dung tóm tắt về cơ sở lý thuyết và tổng quan các công trình nghiên cứu vốn thuộc phạm vi của chương trước, để tránh sự trùng lặp không cần thiết. Thay vào đó, nội dung phần giới thiệu mới tập trung phác thảo trực diện vào lộ trình phương pháp luận sẽ được triển khai, bao gồm thiết kế nghiên cứu, quy trình xây dựng thang đo và các kỹ thuật phân tích dữ liệu. Cách tiếp cận này giúp định hướng rõ ràng ngay từ đầu về cách thức khoa học mà tác giả sử dụng để đo lường và kiểm định mối quan hệ giữa TNXHDN, niềm tin tổ chức, sự hài lòng công việc, sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên.</p>	
<p>- Mục 3.1 Bối cảnh nghiên cứu nên được rà soát và điều chỉnh lại cho phù hợp với tiêu đề và nội dung của chương này. Nghiên cứu sinh có thể bắt đầu bằng khung nghiên cứu để giải quyết các mục tiêu đặt ra trong luận án và cấu trúc các nội dung còn lại nhằm làm các phương pháp phân tích, ước lượng trong khung nghiên cứu.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện Tác giả đã tiến hành rà soát Mục 3.1 và cấu trúc lại hoàn toàn nội dung của Chương 3. Thay vì trình bày bối cảnh nghiên cứu vốn phù hợp hơn với phần giới thiệu, tác giả đã điều chỉnh nội dung mục này tập trung vào việc xây dựng và trình bày khung quy trình nghiên cứu tổng thể. Cụ thể, luận án đã phác thảo rõ nét trình tự các bước thực hiện nhằm giải quyết triệt để các mục tiêu nghiên cứu đã đề ra, xem đây là xương sống định hướng cho việc lựa chọn các phương pháp phân tích và ước lượng dữ liệu ở các phần tiếp theo. Cấu trúc mới này giúp người đọc hình dung logic và</p>	<p>Trang 52</p>

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	mạch lạc về lộ trình kiểm định khoa học các mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, niềm tin tổ chức, sự hài lòng công việc, sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên, đảm bảo tính chặt chẽ của thiết kế nghiên cứu.	
- Nội dung Chương 3 với header của Chương chưa khớp, cần được rà soát và kiểm tra lại tiêu đề chương và header.	Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện Tác giả đã tiến hành rà soát kỹ thuật và chỉnh sửa lại lỗi trình bày tại Chương 3. Cụ thể, tác giả đã kiểm tra và đồng bộ hóa lại nội dung tiêu đề đầu trang (Header) để đảm bảo sự khớp đúng hoàn toàn với tiêu đề chính của chương. Việc điều chỉnh này giúp đảm bảo tính nhất quán và thẩm mỹ về mặt hình thức trình bày cho toàn văn luận án, giúp người đọc dễ dàng theo dõi mạch nội dung về phương pháp nghiên cứu các yếu tố như trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, niềm tin tổ chức, sự hài lòng công việc, sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên.	Trang 59-62
- Nội dung phương pháp nghiên cứu không cần trình bày kết quả phân tích sơ bộ.	Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện Tác giả đã tiến hành rà soát và tinh gọn lại nội dung Chương III. Cụ thể, tác giả đã lược bỏ các bảng biểu và phần trình bày chi tiết về kết quả định lượng của quá trình phân tích sơ bộ, chuyển các dữ liệu minh chứng này sang phần Phụ lục để đảm bảo chương này chỉ tập trung thuần túy vào việc mô tả thiết kế và quy trình nghiên cứu. Việc điều	Trang 61-62

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	<p>chỉnh này giúp cấu trúc của luận án trở nên logic và chặt chẽ hơn, tránh sự pha trộn giữa phương pháp luận và kết quả phân tích, đồng thời giữ cho mạch văn tập trung vào cách thức xây dựng công cụ kiểm định các yếu tố như TNXHĐN, niềm tin tổ chức, sự hài lòng công việc, sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên.</p>	
<p>- Nội dung phương pháp nghiên cứu nên làm rõ những vấn đề cần lưu ý, kỹ thuật xây dựng và ước lượng mô hình, cách thức giải quyết, các yếu tố trung gian có tác động trực tiếp hoặc gián tiếp giữa trách nhiệm xã hội gắn kết với tổ chức và kết quả của nhân viên thông qua kênh thái độ và hành vi nhân viên.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện</p> <p>Tác giả đã tiến hành bổ sung và diễn giải chi tiết các kỹ thuật phân tích dữ liệu tại phương pháp phân tích dữ liệu của Chương 3. Cụ thể, luận án đã làm rõ quy trình xây dựng và ước lượng mô hình cấu trúc, trong đó đặc biệt chú trọng đến các tiêu chuẩn kiểm định độ phù hợp của mô hình và phương pháp xử lý số liệu để giải quyết các vấn đề ước lượng. Quan trọng hơn, tác giả đã trình bày tường minh cách thức kiểm chứng vai trò trung gian của niềm tin tổ chức và sự hài lòng công việc. Đây được xác định là kênh thái độ thiết yếu chuyển tải tác động từ TNXHĐN sang các hành vi tích cực là sự gắn kết với tổ chức và đích đến cuối cùng là nâng cao kết quả làm việc của nhân viên, qua đó đảm bảo tính chặt chẽ và logic trong việc giải quyết bài toán nghiên cứu.</p>	Trang 73
<p>- Về phạm vi và tính đại diện của mẫu nghiên cứu, khái niệm doanh nghiệp sản xuất, chế biến mà luận</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện</p> <p>Tác giả đã tiến hành bổ sung các luận cứ khoa học để làm</p>	Trang 134-139

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
<p>án sử dụng quá rộng và thiếu đặc thù. Cần phân định rõ ngành và tiểu ngành (Ví dụ: dệt may, thủy sản, chế biến nông sản....) bởi bối cảnh CSR và điều kiện làm việc ở mỗi ngành hoàn toàn khác nhau. Nếu không tách biệt mẫu nghiên cứu sẽ không đồng nhất, làm giảm khả năng khái quát và khiến kết quả không mang nhiều ý nghĩa thực tiễn trong ngành cụ thể. Bên cạnh đó, luận án hướng tới nghiên cứu tại các doanh nghiệp sản xuất, chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện nghiên cứu sinh chỉ thực hiện phỏng vấn tại các doanh nghiệp thuộc hai lĩnh vực sản xuất, chế biến gạo và thủy sản. Điều này dẫn tới một vấn đề nghiêm trọng về tính đại diện của mẫu nghiên cứu. Trong khi đó, thành phố Cần Thơ có nhiều ngành sản xuất, chế biến với đặc điểm quản trị khác nhau nhưng luận án không giải thích lý do lựa chọn hạn chế này, lựa chọn phạm vi hẹp để nghiên cứu có thể dẫn đến thiếu khách quan trong kết quả và làm giảm khả năng tổng quát quá kết luận và của nghiên cứu cho toàn bộ ngành sản xuất, chế biến tại địa phương. Vì vậy, nghiên cứu sinh càng làm rõ lý do lựa chọn phạm vi khảo sát chỉ tập trung vào hai lĩnh vực cụ thể và chứng minh</p>	<p>rõ tính đại diện của mẫu nghiên cứu tại Chương 3 và bổ sung phần hạn chế nghiên cứu tại Mục 5.3 của Chương 5. Cụ thể, tác giả biện giải việc lựa chọn khảo sát tập trung vào hai lĩnh vực chế biến gạo và thủy sản là hoàn toàn có chủ đích, bởi lẽ theo Niên giám thống kê, đây là hai ngành kinh tế mũi nhọn, chiếm tỷ trọng áp đảo trong cơ cấu giá trị sản xuất công nghiệp và quy mô nhân sự tại thành phố Cần Thơ. Do đó, mẫu nghiên cứu này đảm bảo tính đại diện cao nhất cho đặc thù của bối cảnh địa phương được chọn. Tuy nhiên, để đảm bảo tính khách quan, tác giả đã bổ sung nội dung thảo luận rõ ràng về giới hạn của phạm vi nghiên cứu, khuyến cáo rằng việc khái quát hóa kết quả cho các tiểu ngành khác như dệt may, cơ khí cần sự thận trọng. Qua đó, luận án xác định rõ các điều kiện biên khi áp dụng các kết luận về tác động của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đến niềm tin tổ chức, sự hài lòng công việc, sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên.</p>	

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
tính đại diện của mẫu nghiên cứu. Nghiên cứu sinh có thể bổ sung thêm khảo sát các lĩnh vực chế biến khác hoặc giải thích rõ hơn hạn chế nghiên cứu để nâng cao tính khoa học của luận án.		
<p>Chương 4: Kết quả nghiên cứu và thảo luận</p> <p>- Nội dung 4.2 thực trạng sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nên có số liệu thống kê về số lượng doanh nghiệp, kết quả hoạt động, chi phí... để nói lên hoạt động của doanh nghiệp. Hiện tại nội dung này đề cập đến tăng trưởng kinh tế, xuất nhập khẩu mà chưa phản ánh được thực trạng sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp để làm rõ vấn đề, hiện trạng của đối tượng nghiên cứu.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện.</p> <p>Tác giả đã tiến hành thu thập và bổ sung các dữ liệu thống kê chi tiết tại Mục 4.2 của Chương 4. Cụ thể, thay vì chỉ tập trung vào các chỉ số kinh tế vĩ mô chung chung như trước đây, nội dung phần này đã được cập nhật sâu sát hơn với thực tế hoạt động của các doanh nghiệp, bao gồm các chuỗi số liệu cụ thể về số lượng đơn vị đang hoạt động, quy mô doanh thu, cơ cấu chi phí và tình hình sử dụng lao động trong ngành sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Những dữ liệu này phản ánh chân thực bức tranh hiện trạng sản xuất chế biến, làm cơ sở thực tiễn vững chắc để phân tích bối cảnh triển khai các hoạt động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, từ đó tác động đến niềm tin tổ chức, sự hài lòng công việc, sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên.</p>	Trang 89-91
- Tương tự, nội dung 4.3 cần được viết để làm rõ kết quả thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp chế biến hơn là GRDP đầu tư hạ tầng...	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện.</p> <p>Tác giả đã tiến hành biên tập và viết lại trọng tâm nội dung tại Mục 4.3 của Chương 4. Cụ thể, tác giả đã lược bỏ các phân tích về chỉ số kinh tế vĩ</p>	Trang 90-92

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	<p>mô như GRDP hay đầu tư hạ tầng vốn không phản ánh trực tiếp chủ đề nghiên cứu. Thay vào đó, nội dung mới đi sâu vào phân tích thực trạng triển khai các hoạt động cụ thể của các doanh nghiệp chế biến, bao gồm công tác bảo vệ môi trường, đóng góp cộng đồng và đặc biệt là các chính sách chăm lo đời sống, phúc lợi cho nhân viên. Sự điều chỉnh này giúp làm rõ bức tranh thực tế về mức độ thực TNXHDN tại địa phương, qua đó tạo tiền đề thực tiễn vững chắc để đánh giá tác động của nhân tố này đến niềm tin tổ chức, sự hài lòng công việc, sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên.</p>	
<p>- Toàn bộ dữ liệu từ TNXHDN đến kết quả công việc đều được thu thập từ 380 nhân viên ở cùng một điểm. Thiết kế này tiềm ẩn nguy cơ cao về Common Method Bias (CMB), có thể làm phóng đại mối quan hệ giữa các biến và ảnh hưởng đến giá trị nội tại của kết quả. Nghiên cứu sinh. cần thực hiện kiểm định CMB như Harman's One-Factor Test, Market Variable hay Latent Common Method Factor Trong SEM để tăng ý nghĩa của kết quả phân tích.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện. Phương pháp chung (Common Method Bias - CMB) do thu thập dữ liệu từ cùng một nguồn là nhân viên, tác giả đã tiến hành rà soát và trình bày kết quả kiểm định vấn đề này tại Mục 4.4.3.2.2 của Chương 4. Cụ thể, tác giả đã sử dụng kỹ thuật Harman's One-Factor Test (Kiểm định nhân tố đơn Harman) để đánh giá mức độ ảnh hưởng của sai lệch phương pháp. Kết quả phân tích dữ liệu thực tế cho thấy tổng phương sai trích được giải thích bởi nhân tố đơn duy nhất là 27,45% nhỏ hơn ngưỡng khuyến nghị 50%. Điều này cung cấp bằng chứng thống kê vững chắc rằng hiện tượng CMB không xuất hiện nghiêm trọng và</p>	<p>Trang 103-104</p>

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	không làm phóng đại các mối quan hệ trong mô hình. Do đó, các kết luận về tác động của TNXHĐN đến niềm tin tổ chức, sự hài lòng công việc, sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên là đảm bảo tính khách quan và độ giá trị nội tại.	
<p>- Nội dung thảo luận kết quả chưa thật sự thuyết phục. Trong phần thảo luận kết quả, nghiên cứu sinh chỉ trình bày và kết nối được kết quả của nghiên cứu ở phần lược khảo. Tuy nhiên, nghiên cứu sinh cần làm rõ tính tương đồng hay tương phản giữa kết quả phân tích của mình so với kết quả của nghiên cứu ở phần lược khảo. Các kết quả thảo luận này cần được tổng hợp trước khi vận dụng làm cơ sở đề xuất hàm ý quản trị.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện. Tác giả đã tiến hành viết lại và bổ sung các luận cứ phân tích tại Mục 4.5 của Chương 4. Cụ thể, tác giả không chỉ dừng lại ở việc dẫn chiếu kết quả, mà đã tập trung làm rõ tính tương đồng để khẳng định độ tin cậy của lý thuyết, đồng thời chỉ ra các điểm tương phản nhằm làm nổi bật những phát hiện mới mang tính đặc thù của bối cảnh nghiên cứu so với các công trình đã lược khảo trước đó. Đặc biệt, cuối phần thảo luận, tác giả đã thực hiện bước tổng hợp cô đọng các kết quả chính, tạo nên một cơ sở thực chứng vững chắc và logic để đề xuất các hàm ý quản trị sát sườn trong chương tiếp theo, nhằm nâng cao hiệu quả thực thi TNXHĐN, củng cố niềm tin tổ chức, gia tăng sự hài lòng công việc, thúc đẩy sự gắn kết với tổ chức và cải thiện kết quả làm việc của nhân viên.</p>	Trang 117-118
<p>Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị - Phần kết luận cần được viết tập trung vào các mục tiêu và kết quả tìm được từ nội dung phân tích. Các nội</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện. Tác giả đã tiến hành biên tập và viết lại toàn bộ nội dung kết luận tại Mục 5 của Chương 5. Thay vì trình bày</p>	Trang 134-135

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
<p>dung trong phần kết luận cần được diễn đạt theo cách viết học thuật hơn là báo cáo tổng kết.</p>	<p>theo dạng báo cáo tổng kết các đầu việc đã thực hiện, nội dung mới đã được chuyển đổi sang văn phong học thuật, tập trung cô đọng vào việc trả lời trực tiếp các câu hỏi nghiên cứu và đối chiếu với các mục tiêu đã đề ra ban đầu. Các kết luận khoa học được rút ra trực tiếp từ minh chứng thực nghiệm của luận án, khẳng định vai trò then chốt của TNXHDN trong việc kiến tạo niềm tin tổ chức, nâng cao sự hài lòng công việc, từ đó thúc đẩy sự gắn kết với tổ chức và cải thiện kết quả làm việc của nhân viên một cách bền vững.</p>	
<p>- Nội dung hàm ý quản trị ở Mục 5.2 kết luận được chuyển sang Mục 5.2 hàm ý quản trị.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện</p> <p>Tác giả đã tiến hành rà soát và tái cấu trúc lại toàn bộ nội dung Chương 5. Cụ thể, tác giả đã tách biệt triệt để nội dung giữa các mục, chuyển toàn bộ các đề xuất, kiến nghị và giải pháp quản trị vốn nằm lẫn trong phần kết luận trước đây sang trình bày tập trung và chi tiết tại Mục 5.2: Hàm ý quản trị. Sự điều chỉnh này đảm bảo Mục 5.1: Kết luận chỉ tập trung cô đọng vào việc tóm tắt các phát hiện khoa học cốt lõi từ mô hình nghiên cứu, trong khi Mục 5.2 cung cấp một hệ thống giải pháp cụ thể nhằm nâng cao hiệu quả thực thi TNXHDN, củng cố niềm tin tổ chức và thúc đẩy kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến.</p>	<p>Trang 134-136</p>
<p>- Phân hàm ý quản trị đối với chính quyền địa phương cần được rà soát lại</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện</p> <p>Tác giả đã tiến hành rà soát lại</p>	<p>Trang 134-135</p>

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
<p>với kết quả phân tích, nghiên cứu sinh nên cân nhắc lược bỏ phần này nếu nội dung không liên quan đến kết quả phân tích trong bài.</p>	<p>toàn bộ hệ thống các đề xuất và hàm ý quản trị tại Chương 5. Nhận thấy các kết quả phân tích định lượng của luận án tập trung chủ yếu vào mối quan hệ giữa các biến số ở cấp độ vi mô doanh nghiệp nhân viên và chưa đủ cơ sở thực nghiệm để suy rộng ra các chính sách vĩ mô, tác giả đã quyết định lược bỏ mục Hàm ý quản trị đối với chính quyền địa phương. Việc tinh giản này giúp nội dung Chương 5 trở nên cô đọng, tập trung nguồn lực để giải quyết sâu sắc các giải pháp thiết thực dành cho lãnh đạo doanh nghiệp nhằm nâng cao TNXHĐN, củng cố niềm tin tổ chức, gia tăng sự hài lòng công việc, sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên.</p>	
6. Ủy viên 2: PGS.TS. Bùi Nhật Vương		
<p>Chương 1 - Tác giả cần đánh lại mục lục và tiêu đề chương, thống nhất sử dụng số Ả Rập trong văn bản học thuật (ví dụ: Chương 1 cần cần được chỉnh thành Chương I) nhằm đảm bảo tính chuẩn mực và nhất quán.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện. Tác giả đã tiến hành rà soát và chuẩn hóa lại hệ thống đánh số tiêu đề của toàn bộ luận án. Cụ thể, tác giả đã chuyển đổi đồng bộ cách đánh số thứ tự của các chương từ số Ả Rập (1, 2, 3...) sang số La Mã (I, II, III...) tại cả phần nội dung chi tiết và các tiêu đề đầu trang (Header). Đồng thời, tác giả đã cập nhật lại hoàn toàn Bảng mục lục tự động để đảm bảo tính nhất quán và chính xác tuyệt đối giữa tiêu đề và số trang, đáp ứng yêu cầu về tính thẩm mỹ và sự chặt chẽ của cấu trúc luận án.</p>	Toàn luận án
<p>- Phân lý do chọn đề tài cần được bổ sung các trích</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện</p>	Trang 7-9

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
<p>dẫn trong vòng 05 năm gần đây. Hiện nay, các tài liệu tham khảo sử dụng đã khá cũ khiến luận án chưa thể rõ tính thời sự và đóng góp mới của nghiên cứu.</p>	<p>về việc nâng cao tính thời sự của đề tài, tác giả đã tiến hành rà soát và bổ sung hàng loạt các trích dẫn khoa học mới nhất tập trung vào giai đoạn 2020 - 2025 tại Mục 1.1: Sự cần thiết của nghiên cứu của Chương 1. Cụ thể, tác giả đã lồng ghép thêm các kết quả nghiên cứu và số liệu cập nhật từ các công trình uy tín trong và ngoài nước gần đây để thay thế hoặc củng cố cho các luận điểm cũ. Sự bổ sung này không chỉ làm nổi bật tính cấp thiết của vấn đề TNXHDN trong bối cảnh hiện nay mà còn giúp xác định rõ nét hơn các khoảng trống nghiên cứu mới mà luận án hướng tới giải quyết, qua đó khẳng định giá trị đóng góp về mặt lý luận và thực tiễn của đề tài.</p>	
<p>- Mục tiêu nghiên cứu số 2 cần được viết lại cho phù hợp với mô hình nghiên cứu. Cụ thể, sự hài lòng và niềm tin chỉ đóng vai trò biến trung gian trong mối quan hệ giữa CSR và gắn kết với tổ chức, không liên quan trực tiếp đến kết quả làm việc như cách trình bày hiện tại.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện Tác giả đã tiến hành rà soát và điều chỉnh lại nội dung Mục 1.2.2: Mục tiêu cụ thể trang 17 của Chương 1. Cụ thể, tác giả đã viết lại hoàn toàn mục tiêu nghiên cứu số 2 nhằm phản ánh chính xác cấu trúc vận hành của mô hình nghiên cứu. Thay vì đề cập đến mối liên hệ trực tiếp đến kết quả làm việc như trước đây, nội dung điều chỉnh tập trung xác định rõ vai trò trung gian (mediating role) của niềm tin tổ chức và sự hài lòng công việc trong việc chuyển tải tác động từ TNXHDN đến sự gắn kết với tổ chức, qua đó đảm bảo sự thống nhất logic giữa mục tiêu và mô hình phân tích.</p>	<p>Trang 17</p>

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
<p>- Các câu hỏi nghiên cứu chưa thật sự nhất quán và chưa phản ánh đầy đủ các mục tiêu nghiên cứu đã đề ra. Do đó tác giả cần rà soát và điều chỉnh để đảm bảo sự tương thích giữa mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện</p> <p>Tác giả đã tiến hành đối chiếu và chỉnh sửa lại hệ thống câu hỏi nghiên cứu tại Mục 1.3 của Chương 1. Cụ thể, tác giả đã viết lại các câu hỏi để đảm bảo sự tương ứng 1:1 với các mục tiêu nghiên cứu đã được điều chỉnh ở phần trước. Các câu hỏi mới được diễn đạt chặt chẽ hơn, tập trung vấn đề vào việc xác định mức độ tác động của TNXHDN, vai trò trung gian của niềm tin và sự hài lòng, cũng như tác động cuối cùng đến kết quả làm việc của nhân viên. Sự điều chỉnh này giúp đảm bảo tính logic xuyên suốt và sự nhất quán về mặt nội dung khoa học của đề tài.</p>	<p>Trang 18-19</p>
<p>Chương 2</p> <p>- Tác giả cần cấu trúc Chương 2 do cách trình bày hiện tại còn rời rạc, thiếu logic. Đề xuất cấu trúc như sau.</p> <p>2.1 Cơ sở lý thuyết</p> <p>2.2 Các khái niệm liên quan</p> <p>2.3 Tổng quan các nghiên cứu</p> <p>2.4 Xây dựng giả thiết nghiên cứu</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện</p> <p>về việc hoàn thiện logic trình bày, tác giả đã tiến hành tái cấu trúc lại toàn bộ nội dung Chương 2. Cụ thể, tác giả đã sắp xếp lại các nội dung theo đúng trình tự đề xuất, bao gồm: 2.1 Cơ sở lý thuyết, 2.2 Các khái niệm liên quan, 2.3 Tổng quan các nghiên cứu và 2.4 Xây dựng giả thuyết nghiên cứu. Cấu trúc mới này giúp mạch văn phát triển chặt chẽ và nhất quán, đi từ các lý thuyết nền tảng như Lý thuyết các bên liên quan, Lý thuyết trao đổi xã hội... để dẫn dắt vào các khái niệm cụ thể, sau đó tổng hợp các khoảng trống nghiên cứu từ các công trình đi trước để làm căn cứ vững chắc cho việc xây dựng các</p>	<p>Trang 26-30</p>

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	giả thuyết về mối quan hệ giữa TNXHĐN, niềm tin tổ chức, sự hài lòng công việc, sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên.	
<p>- Phần xây dựng giả thiết nghiên cứu cần bổ sung và phát triển một cách cơ bản. Đây là nội dung cốt lõi của một luận án tiến sĩ nhưng hiện nay tác giả trình bày còn sơ sài. Việc chỉ được khảo sát, nghiên cứu trước rồi trực tiếp đề xuất giả thiết là chưa đúng về mặt phương pháp. Luận giả thiết cần được xây dựng dựa trên nền tảng lý thuyết. Do đó tác giả cần làm rõ mối liên kết giữa bốn lý thuyết nghiên cứu đã sử dụng với từng giả thiết cụ thể.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện</p> <p>Tác giả đã tiến hành viết lại toàn bộ nội dung phần xây dựng giả thuyết tại Mục 2.4. Tác giả nhận thức rõ việc đề xuất giả thuyết cần phải bắt nguồn từ nền tảng lý luận vững chắc, do đó, trong bản sửa đổi này, mỗi giả thuyết H1, H2, H3... đều được bắt đầu bằng việc vận dụng các lý thuyết nền như Lý thuyết trao đổi xã hội, Lý thuyết các bên liên quan để giải thích cơ chế tác động biện chứng giữa các khái niệm. Sau khi đã thiết lập khung lý luận, tác giả mới dẫn chứng các nghiên cứu thực nghiệm trước đây để củng cố lập luận. Cách tiếp cận này giúp làm rõ mối liên kết logic từ lý thuyết đến mô hình đề xuất, khẳng định cơ sở khoa học của mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, niềm tin tổ chức, sự hài lòng công việc, sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên.</p>	Trang 27-29
<p>- Tác giả cần biện luận rõ ràng về cách đo lường CSR. Mặc dù CSR được thừa nhận là một cấu trúc đa chiều nhưng tác giả lại sử dụng thang đo tổng hợp chỉ gồm 5 biến quan sát, điều này là chưa đủ để phản ánh đầy đủ bản chất của khái niệm CSR.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện.</p> <p>Tác giả đã bổ sung nội dung biện luận làm rõ cách tiếp cận đo lường khái niệm này tại Chương 2. Tác giả thống nhất với quan điểm lý thuyết cho rằng TNXHĐN là một cấu trúc đa chiều. Tuy nhiên, khi xây dựng giả thuyết nghiên</p>	Trang

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	<p>cứu trong bối cảnh cụ thể của luận án, tác giả tiếp cận khái niệm này dưới góc độ nhận thức tổng thể của nhân viên.</p> <p>Các nghiên cứu hành vi tổ chức như Turker, 2009; Singhapakdi et al., 2015 lập luận rằng nhân viên thường hình thành một ấn tượng chung thống nhất về mức độ trách nhiệm của tổ chức hơn là phân tách chi tiết từng thành phần. Do đó, việc tác giả sử dụng thang đo tổng hợp trong phần thiết lập giả thuyết là có cơ sở khoa học, nhằm phản ánh trực diện tác động của cảm nhận chung về TNXHDN đến thái độ và hành vi của nhân viên, thay vì dàn trải vào các khía cạnh chức năng riêng lẻ.</p>	
<p>- Biến kết quả làm việc hiện mới chỉ dừng lại ở mức định nghĩa. Tác giả cần bổ sung cách thức đo lường cụ thể bao gồm nguồn thang đo và các biến quan sát tương ứng.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện.</p> <p>Tác giả đã tiến hành rà soát và bổ sung thông tin chi tiết về phương pháp đo lường biến phụ thuộc tại Mục 3 của Chương 3. Cụ thể, tác giả đã làm rõ cơ sở lựa chọn thang đo kết quả làm việc của nhân viên được kế thừa từ các công trình nghiên cứu uy tín của Williams và Anderson (1991) cùng với Pradhan và Jena (2017), bao gồm 04 biến quan sát cốt lõi phản ánh cả khía cạnh hiệu suất nhiệm vụ và hiệu suất ngữ cảnh. Các biến quan sát này được mã hóa từ KQLV1 đến KQLV4 đã được trình bày chi tiết trong bảng tổng hợp thang đo chính thức, đảm bảo tính minh bạch về công cụ đo lường và tạo cơ sở tin cậy cho quá trình kiểm</p>	<p>Trang 69-70</p>

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
<p>- Phần tổng quan nghiên cứu cần được viết lại. Hiện tại, tác giả chủ yếu liệt kê các nghiên cứu và đưa ra nhận định mang tính chủ quan. Với mỗi nghiên cứu, tác giả cần làm rõ: mục tiêu nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, kết quả chính và hạn chế, từ đó suy luận logic để xác định khoảng trống nghiên cứu.</p>	<p>định mô hình.</p> <p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện.</p> <p>Tổng quan tài liệu, tác giả đã tiến hành biên tập và viết lại toàn bộ nội dung Mục 2.7: Tổng quan các nghiên cứu của Chương 2. Cụ thể, thay vì liệt kê các nhận định chủ quan, tác giả đã hệ thống hóa các công trình nghiên cứu tiêu biểu trong nước và ngoài nước theo cấu trúc phân tích chặt chẽ. Đối với mỗi nghiên cứu được trích dẫn, luận án đã làm rõ bốn yếu tố cốt lõi: (1) Mục tiêu nghiên cứu, (2) Phương pháp nghiên cứu, (3) Kết quả chính đạt được và (4) Hạn chế còn tồn tại.</p> <p>Trên cơ sở phân tích so sánh và tổng hợp này, tác giả đã lập luận logic để xác định rõ khoảng trống nghiên cứu cả về mặt lý luận và thực tiễn. Đây là cơ sở khoa học quan trọng để tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu tác động của TNXHĐN đến niềm tin tổ chức, sự hài lòng công việc, sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên, nhằm lấp đầy những thiếu hụt mà các nghiên cứu trước chưa giải quyết trọn vẹn.</p>	<p>Trang 38-40</p>
<p>Chương 3</p> <p>Tác giả cần rà soát lại toàn bộ hệ thống thang đo, do nhiều thang đo hiện tại còn tồn tại vấn đề. Bên cạnh đó, nguồn gốc của một số thang đo không xuất hiện trong danh mục tài liệu tham khảo, làm giảm độ tin cậy và tính khoa học, tính</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện.</p> <p>về việc chuẩn hóa công cụ đo lường và tuân thủ quy chuẩn trích dẫn, tác giả đã tiến hành rà soát toàn diện hệ thống thang đo tại Mục 3.3 của Chương 3. Cụ thể, tác giả đã kiểm tra và điều chỉnh lại câu từ của các biến quan sát để</p>	<p>Trang 56-60</p>

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
học thuật của nghiên cứu.	đảm bảo tính chính xác về mặt ngữ nghĩa và phù hợp với đối tượng khảo sát là nhân viên. Đặc biệt, tác giả đã thực hiện đối chiếu để đảm bảo tất cả các nguồn gốc thang đo được viện dẫn trong Chương 3 đều xuất hiện đầy đủ và chính xác trong Danh mục tài liệu tham khảo. Những nguồn tài liệu bị thiếu sót trước đây đã được cập nhật bổ sung, đảm bảo tính minh bạch về nguồn gốc học thuật và nâng cao độ tin cậy cho các công cụ đo lường được sử dụng trong nghiên cứu.	
Chương 4 - Tác giả cần bổ sung kết quả phân tích đối với các biến trung gian. Hiện nay, luận án chưa trình bày đầy đủ phần phân tích vai trò trung gian của các biến này.	Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện. Tác giả đã tiến hành bổ sung nội dung phân tích về vai trò trung gian của các biến nghiên cứu tại Mục 4.4 của Chương 4. Cụ thể, tác giả đã sử dụng phương pháp Bootstrap với số lượng mẫu lặp $N = 1000/2000$ để kiểm định độ tin cậy của các mối quan hệ gián tiếp. Kết quả phân tích đã cung cấp bằng chứng thống kê xác nhận vai trò trung gian của niềm tin tổ chức và sự hài lòng công việc trong việc chuyển tải tác động từ TNXHDN đến sự gắn kết với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên. Các hệ số tác động gián tiếp đều có ý nghĩa thống kê ($P\text{-value} < 0,05$), qua đó làm rõ hơn cơ chế bên trong của mô hình nghiên cứu.	Trang 94-95
- Tác giả có thực hiện kiểm định sự khác biệt theo vị trí việc làm, tuy nhiên nội dung này không được đề	Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện. về việc đảm bảo tính nhất quán giữa mục tiêu và nội	Trang 10

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
cập trong mục tiêu nghiên cứu ở Chương 1, do đó cần bổ sung mục tiêu nghiên cứu tương ứng để đảm bảo tính nhất quán.	dung thực hiện, tác giả đã tiến hành rà soát và bổ sung mục tiêu nghiên cứu tương ứng tại Mục 1.2.2: Mục tiêu cụ thể của Chương 1. Cụ thể, tác giả đã thêm nội dung: “Kiểm định sự khác biệt trong kết quả làm việc và các yếu tố mô hình nghiên cứu theo đặc điểm vị trí việc làm của nhân viên”. Sự bổ sung này tạo cơ sở pháp lý và logic khoa học cho các nội dung phân tích sự khác biệt (T-test/ANOVA) được trình bày chi tiết tại Chương 4, đảm bảo cấu trúc chặt chẽ của toàn bộ luận án.	
Chương 5 - Phần hàm ý quản trị cần được viết lại theo hướng sâu sắc và có giá trị ứng dụng cao hơn. Hiện tại nội dung còn khá khái quát, chưa gắn kết với kết quả nghiên cứu và bối cảnh thực tiễn.	Tác giả tiếp thu ý kiến góp ý của phản biện Tác giả đã tiến hành viết lại toàn bộ nội dung Mục 5.2: Hàm ý quản trị của Chương 5. Khắc phục hạn chế về tính chung của bản thảo trước, nội dung mới đã được xây dựng dựa trên sự liên kết chặt chẽ giữa kết quả định lượng các hệ số hồi quy β và bối cảnh thực tiễn các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ Cụ thể, tác giả đã đề xuất các nhóm giải pháp chuyên sâu tập trung vào ba mũi nhọn: (1) Tối ưu hóa sự gắn kết - yếu tố tác động mạnh nhất đến kết quả làm việc các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ $\beta = 0,73$; (2) Củng cố niềm tin tổ chức - tiền đề then chốt của sự gắn kết $\beta = 0,77$; và (3) Thực thi trách nhiệm xã hội hướng nội - nền tảng kiến tạo môi trường làm việc an toàn và	Trang 138-138

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	công bằng. Các giải pháp được cụ thể hóa thành các hành động thực tiễn như minh bạch hóa lương khoán, luân chuyển công việc trên dây chuyền và xây dựng văn hóa gia đình tại doanh nghiệp.	
<p>- Hình thức trình bày: Toàn bộ trích dẫn trong nội dung và danh mục tài liệu tham khảo cần được chỉnh sửa và chuẩn hóa theo chuẩn APA.</p>	<p>- Tác giả tiếp thu ý kiến góp ý của phản biện về quy chuẩn trình bày văn bản khoa học, tác giả đã tiến hành rà soát toàn diện và chuẩn hóa hình thức của toàn bộ luận án. Cụ thể, tác giả đã chỉnh sửa đồng bộ tất cả các trích dẫn trong nội dung và Danh mục tài liệu tham khảo theo đúng chuẩn APA (American Psychological Association). Các lỗi kỹ thuật như cách ghi tên tác giả, năm xuất bản, sử dụng dấu câu và định dạng danh mục đã được khắc phục triệt để. Đồng thời, tác giả đã thực hiện đối chiếu hai chiều để đảm bảo sự tương ứng chính xác tuyệt đối, mọi trích dẫn trong bài đều có nguồn trong danh mục và ngược lại, đảm bảo tính liên chính và sự chặt chẽ trong trích dẫn học thuật.</p>	Toàn văn luận án
7. Thư ký hội đồng: PGS.TS.Ngô Quang Huy		
<p>Về hình thức trình bày:</p> <p>- Tác giả nên sử dụng font chữ Times New Roman cỡ 13 thống nhất toàn bộ, điều chỉnh cỡ chữ trong bảng biểu lớn hơn để dễ đọc và bổ sung đánh số trang đầy đủ ở phần mở đầu đến phụ lục nhằm tránh cảm giác lẫn lộn cho người đọc.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu ý kiến góp ý của phản biện về việc chuẩn hóa hình thức trình bày văn bản, tác giả đã tiến hành rà soát và chỉnh sửa toàn bộ kỹ thuật của luận án. Cụ thể, tác giả đã thống nhất sử dụng phông chữ Times New Roman, cỡ chữ 13 cho toàn bộ nội dung văn bản để đảm bảo tính nhất quán. Đối với các bảng biểu và sơ đồ, tác giả đã điều chỉnh kích</p>	Toàn văn luận án

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	thước chữ và canh chỉnh lại bố cục để đảm bảo độ rõ nét và thuận tiện cho việc tra cứu số liệu. Bên cạnh đó, hệ thống đánh số trang đã được kiểm tra và bổ sung đầy đủ từ phần mở đầu, nội dung chính cho đến phần phụ lục, đảm bảo sự liên tục và khoa học, giúp người đọc dễ dàng theo dõi mạch văn của luận án.	
<p>- Tác giả nên lưu ý một số nội dung, câu chữ trong thảo luận kết quả để người đọc dễ nắm bắt hơn.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu ý kiến góp ý của phản biện. tác giả đã tiến hành rà soát và biên tập lại văn phong tại phần Thảo luận kết quả thuộc Chương 4. Cụ thể, tác giả đã điều chỉnh các câu văn dài dòng, phức tạp thành các mệnh đề ngắn gọn, súc tích hơn nhằm giúp người đọc dễ dàng nắm bắt mạch luận giải. Đồng thời, tác giả đã chú trọng làm rõ mối liên hệ giữa các con số thống kê khô khan với ý nghĩa thực tiễn, giúp nội dung thảo luận trở nên mạch lạc, dễ hiểu và đảm bảo tính khoa học.</p>	Trang 112-116
<p>Về tổng quan tài liệu: - Tác giả nên bổ sung thêm các nghiên cứu quốc tế gần đây từ 2020-2025 về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp trong bối cảnh khác nhau. Phân tích sâu hơn khoảng trống bằng cách so sánh cụ thể với các công trình tại Đông Nam Á, bối cảnh dịch vụ và sản xuất, bối cảnh về văn hóa quốc gia.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu ý kiến góp ý của phản biện về việc nâng cao hàm lượng khoa học của phần tổng quan tài liệu, tác giả đã tiến hành cập nhật và phân tích sâu hơn tại Mục 2.7 của Chương 2. Về nguồn dữ liệu: Tác giả đã bổ sung thêm các công trình nghiên cứu quốc tế tiêu biểu trong giai đoạn 2020 - 2025 tại các thị trường mới nổi như Trung Quốc, Thái Lan, Malaysia... để đảm bảo tính thời sự. Về phân tích khoảng trống</p>	Trang 38-41

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	<p> nghiên cứu: Tác giả đã mở rộng nội dung thảo luận, so sánh đối chiếu kết quả nghiên cứu trong bối cảnh văn hóa phương với bối cảnh văn hóa Đông Nam Á Đồng thời, luận án đã làm rõ sự khác biệt trong nhận thức về TNXHĐN của nhân viên ngành dịch vụ (thường tập trung vào hình ảnh thương hiệu) so với ngành sản xuất chế biến (tập trung vào an toàn và phúc lợi). Từ đó, tác giả lập luận vững chắc hơn về tính cấp thiết của việc nghiên cứu đề tài này tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ.</p>	
<p>- Đồng thời, tác giả nên giải thích lý do chọn các lý thuyết nền tảng như Stakeholders, Theory và Social Exchange Theory để xây dựng mô hình. Ngoài ra, tác giả nên cân nhắc tích hợp thêm lý thuyết hiện đại như Tripple Bottom Lin.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu ý kiến góp ý của phản biện tác giả đã tiến hành bổ sung và làm rõ cơ sở lựa chọn các lý thuyết tại Mục 2.1 của Chương 2.</p> <p>Về lý do chọn lý thuyết: Tác giả lập luận rằng sự kết hợp giữa Lý thuyết các bên liên quan và Lý thuyết trao đổi xã hội tạo nên một khung phân tích hoàn chỉnh. Trong khi Lý thuyết các bên liên quan xác định nhân viên là đối tượng hữu quan trọng tâm mà doanh nghiệp cần phục vụ, thì Lý thuyết trao đổi xã hội giúp giải thích cơ chế tâm lý sự đáp đền dẫn đến hành vi tích cực của nhân viên. Đây là cặp lý thuyết phù hợp nhất để giải quyết câu hỏi nghiên cứu về mối quan hệ giữa TNXHĐN và thái độ của nhân viên.</p> <p>Về tích hợp lý thuyết mới: Phần tổng quan lý thuyết. Tác</p>	<p>Trang 19-24</p>

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	<p>giả sử dụng lý thuyết này như một khung tham chiếu hiện đại để định nghĩa bản chất đa chiều của TNXHĐN cân bằng giữa kinh tế - xã hội - môi trường, từ đó làm phong phú thêm góc nhìn về TNXHĐN trong bối cảnh phát triển bền vững.</p> <p>“Tác giả lựa chọn Lý thuyết các bên liên quan và Lý thuyết trao đổi xã hội làm nền tảng chủ đạo cho nghiên cứu này vì tính bổ trợ lẫn nhau. Lý thuyết các bên liên quan giúp xác định vị thế trung tâm của nhân viên trong mạng lưới lợi ích của doanh nghiệp. Trong khi đó, Lý thuyết trao đổi xã hội cung cấp lăng kính vi mô để giải thích cơ chế cho và nhận khi nhân viên cảm nhận được sự quan tâm từ doanh nghiệp thông qua TNXHĐN, nhân viên sẽ hình thành niềm tin và nỗ lực làm việc để đáp đền lại tổ chức”</p>	
<p>- Tác giả nên làm rõ trách nhiệm xã hội hiện tại là internal hay external? Bên cạnh đó, tác giả nên lưu ý là cách chọn các biến phải phù hợp với cấp độ nghiên cứu (level of analysis). Hiện tại nội dung này chưa rõ.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện về việc làm rõ phạm vi và cấp độ nghiên cứu, tác giả đã bổ sung nội dung biện luận chi tiết tại Phạm vi nghiên cứu và Thiết kế nghiên cứu</p> <p>Về loại hình TNXHĐN: Tác giả làm rõ rằng nghiên cứu này tiếp cận TNXHĐN dưới góc độ nhận thức tổng thể. Mặc dù về mặt lý thuyết, TNXHĐN phân chia thành hướng nội (Internal - phúc lợi nhân viên) và hướng ngoại (External - cộng đồng, môi trường), nhưng nghiên cứu này tập trung vào cách nhân</p>	<p>Trang 11 và trang 65</p>

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	<p>viên cảm nhận sự cộng hưởng của cả hai yếu tố đó. Một doanh nghiệp thực hiện tốt cả trách nhiệm bên trong lẫn bên ngoài sẽ tạo nên hình ảnh uy tín nhất quán trong tâm trí nhân viên.</p> <p>Về cấp độ phân tích: Tác giả khẳng định cấp độ phân tích của luận án là cấp độ cá nhân. Tất cả các biến số trong mô hình từ TNXHDN, niềm tin, sự hài lòng đến kết quả làm việc đều được đo lường thông qua nhận thức và đánh giá chủ quan của từng cá nhân nhân viên. Việc đồng nhất cấp độ phân tích này đảm bảo tính hợp lệ của dữ liệu và tránh các lỗi ngụy biện về cấp độ khi kiểm định mô hình.</p>	
<p>Về phương pháp nghiên cứu</p> <p>- Tác giả nên bổ sung phần mô tả chi tiết hơn là cách chọn mẫu khảo sát đại diện cho toàn ngành sản xuất, chế biến tại Cần Thơ. Ngoài ra, tác giả nên giải thích rõ lý do sử dụng CB-SEM thay vì PLS-SEM xem để phù hợp với dữ liệu phân phối chuẩn. Nếu có thể, tác giả nên bổ sung thêm kiểm định đa nhóm để phân tích sự khác biệt giữa các nhóm nhân viên và độ tuổi hoặc giới tính.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện về việc làm rõ phương pháp luận, tác giả đã bổ sung các lập luận chi tiết tại Chương 3 và Chương 4.</p> <p>Về phương pháp chọn mẫu: Tác giả đã làm rõ quy trình chọn mẫu dựa trên khung chọn mẫu là danh sách các doanh nghiệp chế biến đang hoạt động tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Phương pháp chọn mẫu là thuận tiện, phân bổ tỷ lệ mẫu tương ứng với quy mô nhân sự của từng khu vực, đảm bảo tính đại diện các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ mà không phụ thuộc vào sự thay đổi địa giới hành chính cụ thể.</p> <p>Về lý do sử dụng CB-SEM: Tác giả biện luận việc lựa</p>	<p>Trang 52, trang 65-68</p>

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	<p>chọn CB-SEM sử dụng phần mềm AMOS là phù hợp nhất với mục tiêu nghiên cứu là kiểm định lý thuyết, xác nhận lại các mối quan hệ đã được thiết lập vững chắc bởi các lý thuyết nền như lý thuyết trao đổi xã hội.</p> <p>Về phân tích sự khác biệt: Tiếp thu ý kiến Hội đồng, tác giả đã trình bày kết quả kiểm định sự khác biệt về các biến số nghiên cứu theo đặc điểm nhân khẩu học như vị trí việc làm, thâm niên thông qua kiểm định Independent T-test và One-way ANOVA tại Chương 4. Kết quả này giúp làm rõ bức tranh đa chiều về nhận thức của các nhóm nhân viên khác nhau.</p>	
<p>- Tác giả nên cân nhắc bổ sung các biến kiểm soát biến kết quả làm việc.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu ý kiến của phản biện về việc xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả nghiên cứu, tác giả đã tiến hành rà soát lại dữ liệu và bổ sung biến luận tại Chương 4. Cụ thể, thay vì đưa trực tiếp các biến nhân khẩu học như Giới tính, Độ tuổi, Thâm niên, Vị trí việc làm vào mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) gây phức tạp không cần thiết, tác giả đã thực hiện kiểm soát các biến này thông qua phương pháp Kiểm định sự khác biệt. Kết quả phân tích đã được trình bày chi tiết tại Chương 4 cho thấy sự khác biệt về đặc điểm cá nhân tuy có tồn tại ở một số nhóm nhưng không làm thay đổi chiều hướng tác động chính của các biến trong mô hình lý thuyết. Điều này khẳng định mối quan hệ giữa</p>	<p>Trang 98-100</p>

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	trách nhiệm xã hội, niềm tin, gắn kết và kết quả làm việc là vững chắc và nhất quán, ít bị chi phối bởi các yếu tố kiểm soát này.	
<p>- Tác giả nếu có thể nên xem xét một số bias như CMV hay non-response hay bias liên quan đến selection bias.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp ý của phản biện. tác giả trình bày như sau:</p> <p>Tại trang 107. <i>Thứ nhất</i>, về thiết kế nghiên cứu: Bảng câu hỏi khảo sát được thiết kế khoa học, đảo trật tự các câu hỏi để hạn chế tâm lý quán tính của người trả lời. Đồng thời, nghiên cứu cam kết tuyệt đối về tính ẩn danh của dữ liệu, giúp nhân viên trút bỏ tâm lý e ngại, trả lời trung thực và khách quan hơn thay vì trả lời theo mong muốn xã hội.</p> <p><i>Thứ hai</i>, về kiểm định thống kê: Tác giả sử dụng kỹ thuật kiểm định đơn nhân tố của Harman. Theo phương pháp này, tất cả 18 biến quan sát trong mô hình được đưa vào phân tích nhân tố khám phá (EFA) không sử dụng phép xoay. Theo tiêu chuẩn của Podsakoff và cộng sự (2003), dữ liệu sẽ bị xem là nhiễm sai lệch CMV nếu chỉ có một nhân tố duy nhất được trích xuất hoặc nhân tố đầu tiên giải thích hơn 50% tổng phương sai của dữ liệu. Kết quả kiểm định thực nghiệm cho thấy, phân tích EFA đã trích xuất được 05 nhân tố riêng biệt với giá trị Eigenvalues > 1. Quan trọng nhất, phương sai trích của nhân tố đầu tiên (First factor) tổng phương sai (hơn ngưỡng khuyến nghị 50%)</p> <p>Kết luận: Không có một nhân tố đơn lẻ nào chi phối phần</p>	<p>Trang 107</p>

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	lớn phương sai của mô hình. Do đó, hiện tượng sai lệch do phương sai chung (CMV) không phải là vấn đề mà đảm bảo tính tin cậy và giá trị của dữ liệu nghiên cứu.	
<p>Về kết quả và thảo luận</p> <p>Tác giả nên bổ sung liên kết chặt chẽ giữa dữ liệu thực nghiệm và bối cảnh thực tiễn tại thành phố Cần Thơ.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu góp kiến của phản biện.</p> <p>về việc nâng cao tính thực tiễn của phần thảo luận, tác giả đã tiến hành viết lại nội dung Mục 4.4.6 Thảo luận kết quả nghiên cứu của Chương 4.</p> <p>Cụ thể, tác giả không chỉ dừng lại ở việc so sánh các hệ số hồi quy với những nghiên cứu đi trước, mà còn đi sâu giải thích ý nghĩa của chúng dựa trên bối cảnh các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Tác giả đã phân tích sự tác động của các yếu tố như văn hóa vùng miền trọng tình cảm của người miền Tây, đặc điểm thâm dụng lao động của ngành chế biến thủy sản/lương thực thực phẩm và áp lực cạnh tranh nhân sự tại các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ để làm sáng tỏ lý do tại sao TNXHDN và niềm tin tổ chức lại có tác động mạnh mẽ đến kết quả làm việc của nhân viên.</p>	Trang 110
<p>Tác giả nên giải thích sâu hơn lý do một số giả thuyết không được hỗ trợ.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu ý kiến của phản biện.</p> <p>về việc làm rõ kết quả kiểm định, tác giả đã bổ sung nội dung biện luận sâu sắc hơn đối với các giả thuyết không được ủng hộ tại phần thảo luận kết quả Chương 4.</p> <p>Cụ thể, tác giả đã giải thích</p>	Trang 131-132

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	<p>nguyên nhân không có ý nghĩa thống kê dựa trên cơ sở lý luận và thực tiễn. Tác giả lập luận rằng trong bối cảnh đặc thù của các doanh nghiệp sản xuất chế biến trên địa bàn thành phố Cần Thơ, mối quan hệ này không diễn ra trực tiếp mà chịu sự chi phối mạnh mẽ của các biến trung gian như niềm tin và sự hài lòng. Đồng thời, các yếu tố về văn hóa và tâm lý muốn thấy lợi ích ngay của nhân viên lao động phổ thông cũng được đưa vào để giải thích cho sự bác bỏ này, giúp kết quả nghiên cứu trở nên thuyết phục và logic hơn.</p>	
<p>Về kết luận và đề xuất Tác giả nên cụ thể hóa các hành ý quản trị bằng cách đề xuất kế hoạch triển khai như chương trình đào tạo hàng quý và trách nhiệm xã hội. Ngoài ra, tác giả cần bổ sung hướng nghiên cứu tương lai như mở rộng đến tỉnh lân cận đồng bằng sông Cửu Long.</p>	<p>Tác giả trân trọng tiếp thu ý kiến của phản biện. Về việc nâng cao tính ứng dụng và tính kế thừa của đề tài, tác giả đã tiến hành bổ sung nội dung tại Chương 5. Cụ thể: Về kế hoạch triển khai: Tại Mục 5.3, tác giả đã chuyển hóa các hàm ý quản trị thành một lộ trình hành động cụ thể cho các doanh nghiệp. Kế hoạch này bao gồm các chương trình đào tạo kỹ năng và phổ biến quy chế TNXHĐN định kỳ (hàng quý) cho nhân viên, cũng như các hoạt động gắn kết nội bộ theo từng giai đoạn trong năm. Về hướng nghiên cứu tương lai: Tại Mục 5.4 (Hạn chế và Hướng nghiên cứu tiếp theo), tác giả đã đề xuất mở rộng phạm vi khảo sát sang các tỉnh lân cận thuộc vùng ĐBSCL. Việc mở rộng này nhằm kiểm định lại tính ổn định của mô hình trong các bối cảnh địa lý khác nhau.</p>	<p>Trang 140</p>

Cần Thơ, ngày tháng 01 năm 2026

Người hướng dẫn
(Ký tên, ghi họ tên)

Nghiên cứu sinh
(Ký tên, ghi họ tên)

PGS.TS. Võ Khắc Thường TS. Lưu Tiến Thuận

Lại Hoàng Vĩnh Trinh

Chủ tịch Hội đồng
(Ký tên, ghi họ tên)

Thư ký
(Ký tên, ghi họ tên)

PGS.TS. Đào Duy Huân

PGS.TS. Ngô Quang Huy

Thành viên hội đồng xem lại giải trình (nếu có)

XÁC NHẬN CỦA TRƯỞNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ



GS.TS. Trần Công Luận

Số: 602/XNTLDL

Cần Thơ, ngày 29 tháng 10 năm 2025

**XÁC NHẬN KẾT QUẢ KIỂM TRA TRÙNG LẬP DỮ LIỆU
CỦA KHÓA LUẬN/ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP/LUẬN ÁN TIẾN SĨ/GIÁO
TRÌNH/SÁCH VÀ TẠP CHÍ KHOA HỌC**

1. Thông tin

- Loại tài liệu

Khóa luận tốt nghiệp

☐

Đề án tốt nghiệp

☐

Luận án

☒

Giáo trình/Sách

☐

Tạp chí khoa học

☐

- Tên tài liệu: 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”.

- Tổng số trang (nội dung chính): 127

- Ngày kiểm tra: 14:45 29/10/25

- Họ tên: Lại Hoàng Vĩnh Trinh

- Mã số sinh viên học viên:

- Ngành đào tạo: Quản trị Kinh doanh

2. Kết quả kiểm tra

2.1. Tên hệ thống kiểm tra trùng lặp: <https://app.kiemtrataillieu.vn/>

2.2. Kết quả kiểm tra trùng lặp: 22%

3. Kết luận

3.1. Kết quả kiểm tra có tỷ lệ trùng lặp so với Quy định liên chính học thuật của Trường

Phù hợp

☒

Chưa phù hợp

☐

3.2. QR Code kết quả lượt kiểm tra cuối



Lưu ý: Kết quả trùng lặp phụ thuộc vào dữ liệu hệ thống tại thời điểm kiểm tra

Người kiểm tra
(Ký và ghi rõ họ tên)

Mai Linh Cảnh

BAN GIÁM HIỆU



GS.TS. Trần Long Luận

✓ KiểmTraTaiLieu

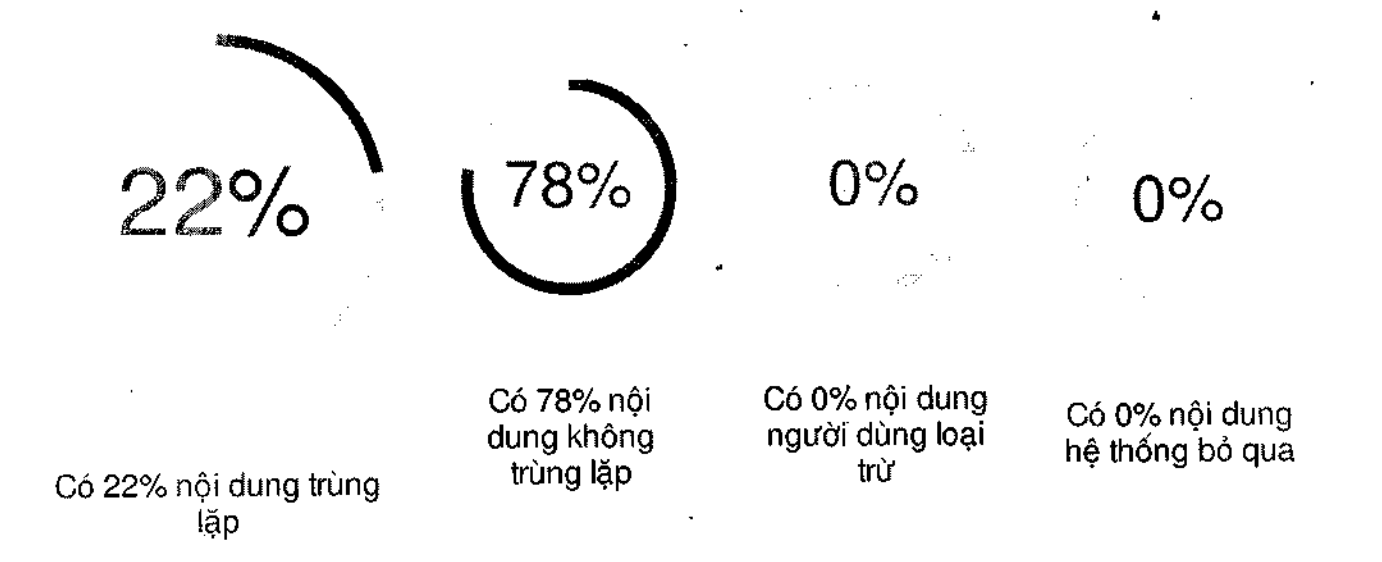
BÁO CÁO KIỂM TRA TRÙNG LẶP

Thông tin tài liệu

Tên tài liệu:	1_luan an TS QTKD_NCS Lai Hoang Vinh Trinh_29-10-2025
Tác giả:	Lai Hoang Vinh Trinh
Điểm trùng lặp:	22
Thời gian tải lên:	14:45 29/10/2025
Thời gian sinh báo cáo:	08:15 19/01/2026
Các trang kiểm tra:	127/127 trang



Kết quả kiểm tra trùng lặp



Nguồn trùng lặp tiêu biểu

luanvan.moet.gov.vn tailieu.vn 123docz.net

