

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LẠC HỒNG**



**LÊ THANH TIỆP**

**ẢNH HƯỞNG TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI VÀ SỰ GẮN BÓ NHÂN  
VIÊN ĐẾN KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG DOANH NGHIỆP: NGHIÊN  
CỨU TRƯỜNG HỢP CÁC DOANH NGHIỆP PHÍA NAM**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Đồng Nai, năm 2018

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LẠC HỒNG**



**LÊ THANH TIỆP**

**ẢNH HƯỞNG TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI VÀ SỰ GẮN BÓ NHÂN  
VIÊN ĐẾN KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG DOANH NGHIỆP: NGHIÊN  
CỨU TRƯỜNG HỢP CÁC DOANH NGHIỆP PHÍA NAM**

*Ngành: Quản trị kinh doanh*

*Mã số: 9340101*

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:  
TS. NGÔ QUANG HUÂN  
TS. ĐỖ HỮU TÀI**

Đồng Nai, năm 2018



**LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan luận án tiến sĩ kinh tế với tên đề tài “Ảnh hưởng trách nhiệm xã hội và sự gắn bó nhân viên đến kết quả hoạt động doanh nghiệp: Nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp phía Nam”; là công trình nghiên cứu riêng của tôi với sự hướng dẫn của cả hai giáo viên hướng dẫn là TS. Ngô Quang Huân và NGND TS. Đỗ Hữu Tài

Các số liệu, kết quả nêu trong luận án là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

*Đồng Nai, ngày 02 tháng 8 năm 2018*

Lê Thanh Tiệp



## LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình học tập tại Trường Đại Học Lạc Hồng và nghiên cứu đề tài, bên cạnh sự nỗ lực và cố gắng học hỏi của bản thân còn có sự đóng góp rất lớn từ phía Nhà trường trong vấn đề truyền đạt kiến thức, tạo điều kiện thuận lợi trong môi trường học tập cũng như trong nghiên cứu. Vì vậy, tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành và sâu sắc nhất đến:

Tất cả các Thầy, Cô là những Phó giáo sư; Tiến sĩ có thành tích đóng góp rất lớn trong công tác giáo dục và đào tạo đã tham gia giảng dạy truyền đạt kiến thức một cách tốt nhất trong suốt thời gian tôi học tập ở Trường Đại Học Lạc Hồng.

Xin cảm ơn Trường Đại Học Lạc Hồng, đặc biệt là Thầy Cô cùng tất cả các cán bộ của Khoa đào tạo Sau đại học đã tạo điều kiện thuận lợi về thời gian, trang thiết bị học tập cùng môi trường học tập rất tốt.

Xin cảm ơn Lãnh đạo các Doanh nghiệp đã tạo điều kiện về thời gian cũng như điều kiện làm việc để cho tôi cập nhật thông tin, số liệu, khảo sát và viết bài trong thời gian làm luận án.

Đặc biệt, chân thành đồng cảm ơn TS Ngô Quang Huân và NGND TS Đỗ Hữu Tài đã tận tình hướng dẫn tôi hoàn thành luận án này.

Cuối cùng, tôi muốn gửi lời cảm ơn sâu sắc đến tất cả bạn bè, người thân, gia đình những người luôn kịp thời động viên và giúp đỡ tôi thời gian học tập, nghiên cứu.

Xin chân thành cảm ơn!



## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	i
LỜI CẢM ƠN.....	ii
MỤC LỤC .....	iii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT .....	vii
DANH MỤC BẢNG .....	ix
DANH MỤC HÌNH.....	xi
TÓM TẮT.....	1
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU .....	3
1.1 Lý do chọn đề tài luận án .....	3
1.2 Câu hỏi nghiên cứu .....	6
1.3 Mục tiêu nghiên cứu .....	8
1.4 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu .....	8
1.5 Phương pháp nghiên cứu .....	8
1.5.1 Phương pháp định tính.....	8
1.5.2 Phương pháp định lượng .....	9
1.6 Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án.....	9
1.7 Kết cấu của đề tài.....	10
Tóm tắt chương 1 .....	10
CHƯƠNG 2 .....	11
CO SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU .....	11
2.1 Tổng quan về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp .....	11
2.1.1 Khái niệm trách nhiệm xã hội.....	11
2.1.2 Lợi ích của việc thực hiện CSR của doanh nghiệp.....	15
2.1.3 Các cách tiếp cận trách nhiệm xã hội .....	17
2.1.4 Các quan điểm lý thuyết về trách nhiệm xã hội .....	20
2.2 Sự gắn bó của nhân viên .....	31
2.2.1 Khái niệm sự gắn bó của nhân viên.....	31



2.2.2 Vai trò của sự gắn bó trong tổ chức.....	33
2.2.3 Sự tiến triển trong nghiên cứu sự gắn bó của nhân viên .....	34
2.2.4 Đo lường sự gắn bó tổ chức.....	35
2.2.5 Mối quan hệ của trách nhiệm xã hội với gắn bó tổ chức.....	37
2.3 Nhận dạng tổ chức và kết quả hoạt động của doanh nghiệp .....	39
2.3.1 Khái niệm nhận dạng tổ chức .....	39
2.3.2 Khái niệm kết quả hoạt động của doanh nghiệp.....	40
2.4 Tổng quan các nghiên cứu đã lược khảo .....	41
2.4.1 Tổng quan các nghiên cứu nước ngoài.....	41
2.4.2 Tổng quan các nghiên cứu trong nước .....	46
2.4.3 Đánh giá chung các nghiên cứu trước .....	47
2.5 Giả thuyết nghiên cứu và mô hình.....	51
2.5.1 Giả thuyết nghiên cứu:.....	51
2.5.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất .....	57
Tóm tắt chương 2.....	58
<b>CHƯƠNG 3: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU .....</b>	<b>59</b>
3.1 Quy trình nghiên cứu .....	59
3.2 Thiết kế nghiên cứu .....	61
3.2.1 Thiết kế nghiên cứu định tính.....	61
3.2.2 Nghiên cứu định lượng.....	62
3.3 Kết quả nghiên cứu định tính và thang đo nghiên cứu .....	66
Tóm tắt chương 3.....	71
<b>CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN .....</b>	<b>72</b>
4.1 Mô tả mẫu nghiên cứu .....	72
4.2 Kiểm định Cronbach's Alpha .....	73
4.2.1 Thang đo trách nhiệm xã hội đối với các bên liên quan.....	74

4.2.3	Thang đo CSR đối với nhân viên .....	75
4.2.4	Thang đo CSR đối với khách hàng .....	76
4.2.5	Thang đo sự gắn bó vì tình cảm .....	76
4.2.6	Thang đo sự gắn bó để duy trì .....	77
4.2.7	Thang đo sự gắn bó vì đạo đức .....	77
4.2.8	Thang đo nhận dạng tổ chức .....	78
4.2.9	Thang đo kết quả hoạt động của doanh nghiệp .....	78
4.3	Phân tích nhân tố khám phá EFA .....	79
4.3.1	Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA .....	79
4.3.2	Xác định mô hình hiệu chỉnh .....	81
4.4	Phân tích nhân tố khẳng định CFA .....	82
4.5	Kiểm định mô hình lý thuyết .....	85
4.5.1	Kiểm định giả thuyết bằng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) .....	85
4.5.2	Phân tích Bootstrap .....	88
4.6	Thảo luận kết quả nghiên cứu .....	90
4.6.1	Thảo luận về yếu tố trách nhiệm xã hội .....	90
4.6.2	Thảo luận về yếu tố sự gắn bó .....	96
4.6.3	Thảo luận về yếu tố nhận dạng tổ chức .....	99
4.6.4	Thảo luận về yếu tố kết quả hoạt động của doanh nghiệp .....	100
CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ .....		102
5.1	Kết luận .....	102
5.2	Hàm ý quản trị .....	105
5.2.1	Hàm ý về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp .....	105
5.2.2	Hàm ý về sự gắn bó .....	112
5.2.3	Hàm ý về nhận dạng tổ chức .....	114
5.3	Hạn chế của đề tài và đề xuất hướng nghiên cứu .....	116

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ ĐÃ CÔNG BỐ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN.....	118
TÀI LIỆU THAM KHẢO .....	i
PHỤ LỤC 1 .....	xxiv
PHỤ LỤC 2 .....	xxvi
PHỤ LỤC 3 .....	xxxvii
PHỤ LỤC 4 .....	xliii
PHỤ LỤC 5 .....	xlix
PHỤ LỤC 6 .....	lxvii

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

ACS:	Affective Commitment Scales (Gắn bó vì tình cảm)
AMOS:	Analysis of Moment Structures
BHXH:	Bảo hiểm xã hội
CCS:	Continuance Commitment Scales (Gắn bó để duy trì)
CFA:	Confirmation Factor Analysis
CoC:	Code of Conduct
CP:	Trách nhiệm xã hội đối với chính phủ
CSR:	Trách nhiệm xã hội
CKTC:	Cam kết tổ chức
DD:	Gắn bó vì đạo đức
DN:	Doanh nghiệp
DNNVV:	Doanh nghiệp nhỏ và vừa
DT:	Gắn bó để duy trì
EFA:	Exploratory Factor Analysis
FDI:	Foreign Direct Investment (Vốn đầu tư nước ngoài)
ISO:	International Standardization Organization (Tổ chức quốc tế về tiêu chuẩn hóa)
ILO:	International Labor Organization (Tổ chức lao động quốc tế)
KH:	Trách nhiệm xã hội đối với khách hàng
KMO:	Kaiser-Meyer-Olkin
KQHĐ:	Kết quả hoạt động
NCS:	Normative Commitment Scales (Gắn bó vì đạo đức)
ND:	Nhận dạng tổ chức
NLCT:	Năng lực cạnh tranh
NV:	Trách nhiệm xã hội đối với nhân viên
PDCA:	Plan – Do – Check – Act
QTNNL:	Quản trị nguồn nhân lực
SEDEX:	Supplier Ethical Data Exchange
SEM:	Structural Equation Modeling (Mô hình cấu trúc tuyến tính)
SGB:	Sự gắn bó
SIT:	Social Identity Theory (Lý thuyết bản sắc xã hội)

TNXH:	Trách nhiệm xã hội
TNCP:	Trách nhiệm xã hội đối với chính phủ
TNKH:	Trách nhiệm xã hội đối với khách hàng
TNNV:	Trách nhiệm xã hội đối với nhân viên
TNX:	Trách nhiệm xã hội đối với các bên liên quan
TPCT:	Thành phố Cần Thơ

## DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1 Cách tiếp cận chuỗi giá trị.....	19
Bảng 2.2 Tổng quan các nghiên cứu có liên quan.....	48
Bảng 3.1 Thang đo trách nhiệm xã hội đối với các bên liên quan .....	67
Bảng 3.2 Thang đo trách nhiệm xã hội đối với chính phủ .....	67
Bảng 3.3 Thang đo trách nhiệm xã hội đối với nhân viên.....	68
Bảng 3.4 Thang đo trách nhiệm xã hội đối với khách hàng .....	68
Bảng 3.5 Thang đo sự gắn bó vì tình cảm .....	69
Bảng 3.6 Thang đo sự gắn bó để duy trì.....	69
Bảng 3.7 Thang đo sự gắn bó vì đạo đức .....	70
Bảng 3.8 Thang đo nhận dạng tổ chức .....	70
Bảng 3.9 Thang đo kết quả hoạt động của doanh nghiệp.....	71
Bảng 4.1 Mô tả mẫu nghiên cứu.....	73
Bảng 4.2 Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo trách nhiệm xã hội đối với các bên liên quan.....	74
Bảng 4.3 Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo trách nhiệm xã hội đối với chính phủ.....	74
Bảng 4.4 Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo trách nhiệm xã hội đối với nhân viên Lần 1 .....	75
Bảng 4.5 Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo trách nhiệm xã hội đối với nhân viên Lần 2 .....	75
Bảng 4.6 Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo trách nhiệm xã hội đối với khách hàng.....	76
Bảng 4.7 Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo sự gắn bó vì tình cảm.....	76
Bảng 4.8 Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo sự gắn bó để duy trì.....	77
Bảng 4.9 Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo sự gắn bó vì đạo đức .....	77
Bảng 4.10. Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo nhận dạng tổ chức .....	78
Bảng 4.11 Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo kết quả hoạt động của doanh nghiệp.....	78
Bảng 4.12 KMO and Bartlett's Test thang đo trách nhiệm xã hội.....	79
Bảng 4.13 Kết quả phân tích EFA .....	80
Bảng 4.14 Đặt tên lại các biến .....	81
Bảng 4.15 Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa .....	84
Bảng 4.16 Hệ số hồi quy chuẩn hóa của mô hình lý thuyết .....	87

Bảng 4.17 Kiểm định giả thuyết.....	88
Bảng 4.18 Ước lượng Bootstrap với mẫu $N = 1000$ .....	89
Bảng 4.19 Kết quả thống kê mô tả thang đo trách nhiệm xã hội đối với các bên liên quan.....	91
Bảng 4.20 Kết quả thống kê mô tả thang đo trách nhiệm xã hội đối với chính phủ .....	92
Bảng 4.21 Kết quả thống kê mô tả thang đo trách nhiệm xã hội đối với nhân viên .....	93
Bảng 4.22 Kết quả thống kê mô tả thang đo trách nhiệm xã hội đối với khách hàng.....	95
Bảng 4.23 Kết quả thống kê mô tả thang đo sự gắn bó vì tình cảm.....	97
Bảng 4.24 Kết quả thống kê mô tả thang đo sự gắn bó để duy trì.....	98
Bảng 4.25 Kết quả thống kê mô tả thang đo sự gắn bó vì đạo đức .....	99
Bảng 4.26 Kết quả thống kê yếu tố nhận dạng tổ chức .....	100
Bảng 4.27 Kết quả thống kê yếu tố kết quả hoạt động của doanh nghiệp.....	100

**DANH MỤC HÌNH**

Hình 2.1: Mô hình “kim tự tháp trách nhiệm xã hội .....	17
(Nguồn: Carroll Archie, 1999) .....	17
Hình 2.2: Các đối tượng tác động của trách nhiệm xã hội .....	18
Hình 2.3 Mô hình nghiên cứu.....	57
Hình 3.1 Quy trình nghiên cứu .....	60
Hình 4.1. Mô hình nghiên cứu hiệu chỉnh.....	82
Hình 4.2 Kết quả CFA chuẩn hóa mô hình đo lường tới hạn.....	83
Hình 4.3 Kết quả SEM mô hình nghiên cứu tác giả đề xuất .....	86





## TÓM TẮT

Nghiên cứu này được tiến hành với tên đề tài “Ảnh hưởng trách nhiệm xã hội và sự gắn bó nhân viên đến kết quả hoạt động doanh nghiệp: Nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp phía Nam”, với mục tiêu khám phá thang đo về trách nhiệm xã hội, sự gắn bó nhân viên và kết quả hoạt động doanh nghiệp. Sau quá trình lược khảo lý thuyết và xem xét quá trình phát triển lý thuyết về trách nhiệm xã hội, sự gắn bó và kết quả hoạt động trong thời gian qua. Dựa trên cơ sở lý thuyết này, nghiên cứu đã xác định khoảng trống về lý thuyết về trách nhiệm xã hội và sự gắn bó tác động đến kết quả hoạt động thông qua biến trung gian là nhận dạng tổ chức. Thông qua đó, tác giả đã xây dựng mô hình lý thuyết cho nghiên cứu tổng quát để nghiên cứu tại các doanh nghiệp phía Nam, Việt Nam. Bên cạnh đó, nghiên cứu xác định mức độ tác động giữa các nhân tố trách nhiệm xã hội, sự gắn bó nhân viên và kết quả hoạt động doanh nghiệp. Từ đó, đề xuất các hàm ý quản trị giúp các doanh nghiệp phía Nam có những đối sách thiết thực trong việc thực thi trách nhiệm xã hội và tạo sự gắn bó cho nhân viên đối với tổ chức của mình.

Phương pháp nghiên cứu được tác giả sử dụng để kiểm định mô hình thông qua hai phương pháp đó là nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

Nghiên cứu định tính thông qua lấy ý kiến của 20 chuyên gia bằng cách thảo luận tay đôi và thảo luận nhóm dùng để khám phá, điều chỉnh và xây dựng thang đo các khái niệm trong mô hình nghiên cứu. Thang đo được đánh giá sơ bộ thông qua kỹ thuật kiểm định hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA. Kết quả sau nghiên cứu sơ bộ là nền tảng chính thức cho việc thiết kế lại bảng câu hỏi phục vụ cho hoạt động nghiên cứu chính thức sau này.

Nghiên cứu định lượng thông qua kỹ thuật phỏng vấn trực tiếp với số quan sát  $n = 1000$  nhân viên là những nhà quản lý cấp trung tại các doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài và doanh nghiệp tư nhân trong nước tại Long An, Bình Dương và Tp. Hồ Chí Minh. Nghiên cứu định lượng với mục tiêu là để kiểm định lại mô hình lý thuyết đã được xây dựng, kiểm tra mối liên hệ giữa các nhân tố. Phương pháp phân tích được sử dụng trong hoạt động nghiên cứu chính thức đó là phân tích nhân tố khẳng định CFA và mô hình cấu trúc tuyến tính SEM.

Thông qua kết quả kiểm định cho thấy các thang đo đều đạt độ tin cậy và giá trị cho phép. Kết quả cho thấy trách nhiệm xã hội gồm 4 thành phần chính đó là

trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đối với chính phủ, trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đối với các bên liên quan, trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đối với nhân viên và trách nhiệm xã hội đối với khách hàng. Sự gắn bó nhân viên đo lường thông qua các biến: sự gắn bó vì tình cảm, sự gắn bó để duy trì và sự gắn bó vì đạo đức. Nhân tố ‘nhận dạng tổ chức’ là biến trung gian có tác động dương đến kết quả hoạt động doanh nghiệp.

Kết quả kiểm định mô hình trách nhiệm xã hội và sự gắn bó nhân viên đến kết quả hoạt động doanh nghiệp, thông qua biến trung gian là “nhận dạng tổ chức” tại các doanh nghiệp phía Nam đã đóng góp một phần nhỏ vào hệ thống thang đo trách nhiệm xã hội, sự gắn bó và nhận dạng tổ chức. Điều này sẽ giúp các doanh nghiệp Việt nam nói chung và doanh nghiệp phía Nam nói riêng hiểu rõ về đặc điểm trách nhiệm xã hội, sự gắn bó để từ đó có các đối sách phù hợp trong việc phát triển doanh nghiệp theo hướng bền vững.

Kết quả nghiên cứu cho thấy trách nhiệm xã hội và sự gắn bó nhân viên ảnh hưởng tích cực đến kết quả hoạt động thông qua biến trung gian là nhận dạng tổ chức. Đây là điểm mới của nghiên cứu nhằm xác định yếu tố nhận dạng tổ chức có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động doanh nghiệp. Đồng thời nghiên cứu cũng xác định trách nhiệm xã hội có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó nhân viên. Từ đó, mở ra một cái nhìn mới cho các doanh nghiệp phía Nam là muốn nhân viên gắn bó với doanh nghiệp thì phải thực thi trách nhiệm xã hội một cách đầy đủ.

Nghiên cứu đã phát hiện ra biến trung gian mới là “nhận dạng tổ chức” có ảnh hưởng tích cực đến kết quả hoạt động doanh nghiệp. Việc nhận dạng một tổ chức theo hướng tốt sẽ góp phần làm cho doanh nghiệp có kết quả hoạt động tốt hơn. Đồng thời qua nghiên cứu này đã đưa ra được một số hàm ý chính sách về trách nhiệm xã hội, sự gắn bó nhân viên và nhận dạng tổ chức. Điều này sẽ giúp các nhà quản trị tại các doanh nghiệp phía Nam có cái nhìn tổng thể về mối liên hệ giữa bộ ba trách nhiệm xã hội, sự gắn bó và kết quả hoạt động doanh nghiệp.

## CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

### **Giới thiệu**

Chương 1 tác giả trình bày các nội dung tổng quát cho luận án như lý do chọn đề tài cho luận án, câu hỏi nghiên cứu, mục tiêu nghiên cứu, đối tượng nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu bao gồm nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng, ý nghĩa thực tiễn và ý nghĩa khoa học của luận án; sau cùng là nội dung kết cấu của luận án được trình bày theo dạng năm chương.

### **1.1 Lý do chọn đề tài luận án**

Chúng ta đang sống trong một thời đại mới, thời đại cách mạng 4.0. Các xu hướng quốc tế đang dần chiếm vai trò quan trọng. Bên cạnh đó hoạt động giao lưu kinh tế, văn hóa, thương mại giữa các nước đang ngày càng thay đổi và phát triển, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp, giữa các địa phương và các quốc gia ngày một khắc nghiệt. Chính vì thế các doanh nghiệp, các tổ chức cần nghiên cứu các phương thức mới nhằm nâng cao khả năng, năng lực cạnh tranh theo hướng phát triển ổn định bền vững khác biệt so với đối thủ (Porter và Siggelkow, 2008). Nếu trước đây, các chiến lược mà các công ty thường sử dụng như nâng cao chất lượng sản phẩm hàng hóa, đa dạng mẫu mã, chức năng của sản phẩm dịch vụ ... để nâng cao khả năng cạnh tranh, thì ngày nay nhằm xây dựng thương hiệu của DN trên thương trường thì giải pháp đang được các DN ưu tiên sử dụng là xây dựng văn hóa DN, đạo đức kinh doanh đang dần mang lại hiệu quả tốt cho DN. Và một xu hướng mới đã và đang lớn mạnh trên thế giới, trở thành một yêu cầu “mềm” bắt buộc đối với các DN trong quá trình hội nhập chính là DN cần thực hiện tốt trách nhiệm xã hội (CSR) (Tsai và cộng sự, 2012).

Khái niệm về CSR đã xuất hiện từ khá lâu trên thế giới và đã trở thành một tiêu chí đánh giá bắt buộc ở nhiều nước phát triển. Thuật ngữ CSR chính thức xuất hiện khi H.R. Bowen (1953) với nghiên cứu “Trách nhiệm xã hội của doanh nhân” (Social Responsibilities of the Businessmen). H.R. Bowen (1953) thực hiện nghiên cứu nhằm “kêu gọi người quản lý tài sản không làm tổn hại đến các quyền và lợi ích của người khác, kêu gọi lòng từ thiện nhằm bồi hoàn những thiệt hại do các DN làm tổn hại cho xã hội”. Nhưng cho đến thời điểm hiện tại khái niệm CSR đang được nhiều nhà nghiên cứu định nghĩa theo nhiều cách khác nhau. Một số tác giả cho rằng “trách nhiệm xã hội hàm ý nâng hành vi của DN lên một mức phù hợp với các

quy phạm, giá trị và kỳ vọng xã hội đang phổ biến” (Prakash, Sethi, 1975). Ngoài ra Archie. B Carroll (1979) định nghĩa rằng “Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp bao gồm sự mong đợi của xã hội về kinh tế, luật pháp, đạo đức và lòng từ thiện đối với các tổ chức tại một thời điểm nhất định”

Hiện đang tồn tại hai quan điểm khác nhau về CSR (Liu và Jie, 2015). Theo quan điểm thứ nhất thì “DN không có trách nhiệm gì đối với xã hội mà chỉ có trách nhiệm với cổ đông và người lao động của DN, còn Nhà nước phải có trách nhiệm với xã hội; DN đã có trách nhiệm thông qua việc nộp thuế cho nhà nước” (Friedman, 2009). Ngược lại, những tác giả khác cho rằng “với tư cách là một trong những chủ thể của nền kinh tế thị trường, các DN đã sử dụng các nguồn lực của xã hội, khai thác các nguồn lực tự nhiên và trong quá trình đó, họ gây ra những tổn hại không tốt đối với môi trường tự nhiên. Vì vậy, ngoài việc đóng thuế, DN còn có trách nhiệm xã hội đối với các bên có liên quan như môi trường, cộng đồng, người lao động, v. v..” (Lin và cộng sự, 2009)

Ngoài ra, một số nghiên cứu khác tập trung vào các tác động của hoạt động xã hội của tổ chức đến những nhân viên hiện tại (Brammer, 2007; Maignan, 1999; Peterson, 2004; Riordan, 1997; Rupp, 2006; Viswesvaran, 1998; Wood and Jones, 1995). Riordan (1997) cho rằng, CSR sẽ ảnh hưởng đến thái độ, quan điểm và hành vi của người lao động. Viswesvaran và cộng sự (1998) phân tích liên kết giữa CSR của DN và hành vi chống đối của nhân viên. Nghiên cứu của Maignan và cộng sự (1999) cho biết định hướng thị trường và văn hóa mang tính chất nhân văn sẽ cải thiện sự cam kết của nhân viên, lòng trung thành của khách hàng và hiệu quả kinh doanh. Brammer (2007) nghiên cứu về ảnh hưởng của những hoạt động CSR lên sự cam kết của tổ chức.

Thực tiễn cho thấy, thực hiện CSR của các doanh nhân Việt Nam thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay và nhiều năm tới ngày càng được các doanh nhân nước ta nhận thức sâu sắc và đó cũng chính là những đóng góp của các DN, doanh nhân vào việc phát triển kinh tế bền vững, thông qua những hoạt động nhằm nâng cao chất lượng đời sống của người lao động và gia đình họ, có lợi cho cả DN cũng như sự phát triển chung của cộng đồng xã hội.

Ở nước ta, trong thời gian qua, các nhà nghiên cứu thường sử dụng khái niệm của Nhóm phát triển kinh tế tư nhân của Ngân hàng thế giới về CSR. Theo đó,

“Trách nhiệm xã hội của DN là sự cam kết của DN đóng góp vào việc phát triển kinh tế bền vững, thông qua những hoạt động nhằm nâng cao chất lượng đời sống của người lao động và các thành viên gia đình họ, cho cộng đồng và toàn xã hội, theo cách có lợi cho cả DN cũng như phát triển chung của xã hội” (Nguyễn Vũ, 2012).

Thực tế cho thấy, những DN thực hiện tốt CSR thì lợi ích của DN đó không những không giảm đi mà còn tăng thêm một cách đáng kể. Những lợi ích mà DN thu được khi thực hiện CSR bao gồm giảm chi phí, tăng doanh thu, tăng giá trị thương hiệu, giảm tỷ lệ nhân viên thôi việc, tăng năng suất và thêm cơ hội tiếp cận những thị trường mới (McDonald và Rundle-Thiele, 2008; Forte, 2013).

Gắn bó với tổ chức là cảm nhận tâm lý của người lao động đối với tổ chức của mình, là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến thái độ làm việc của họ (Mowday và các cộng sự, 1982). Gắn bó tổ chức phản ánh mối quan hệ của người lao động với một tổ chức và có ảnh hưởng đến quyết định duy trì việc làm lâu dài với tổ chức (Meyer và Allen, 1997). Người lao động gia nhập các tổ chức vì một số nhu cầu của cá nhân, mong muốn trau dồi kỹ năng và sự kỳ vọng. Họ hy vọng sẽ làm việc trong một môi trường nơi mà họ có thể sử dụng khả năng của mình nhằm đáp ứng nhu cầu của tổ chức. Nếu một tổ chức tạo ra các cơ hội cho nhân viên thì mức độ cam kết với tổ chức của nhân viên có thể tăng theo (Vakola và Nikolaou, 2005). Gắn bó với tổ chức là một chủ đề thu hút được sự quan tâm lớn từ các nhà nghiên cứu trên thế giới từ những năm 70 của thế kỷ 20 và những luận điểm nghiên cứu về gắn bó với tổ chức vẫn tiếp tục được phát triển tới ngày nay. Những vấn đề về gắn bó với tổ chức được đặt ra vô cùng quan trọng đối với lãnh đạo của các tổ chức (O'Reily và Tushman, 1997). Một trong những lý do nổi trội được lý giải bởi sự nhận định của các nghiên cứu về gắn bó với tổ chức là một yếu tố chính nhằm xác định hành vi làm việc của nhân viên (Meyer và cộng sự, 2004; Meyer và Herscovitch, 2002; Mowday và cộng sự, 1979). Đặc biệt, với sự gia tăng về cả tốc độ lẫn quy mô trong những thay đổi của tổ chức, các nhà quản trị đang không ngừng tìm tòi các cách thức nhằm thúc đẩy sự gắn bó chặt chẽ hơn của nhân viên trong tổ chức, thông qua đó gia tăng lợi thế cạnh tranh (Lok và Crawford, 2001). Schuster (1998) đề cập “một thời đại trong đó các tổ chức thường xuyên phải đối mặt với sự cần thiết phải thay đổi một cách phức tạp, thì gắn bó với tổ chức của

người lao động được coi là một nguồn lực có giá trị vô cùng quan trọng nhằm thích ứng một cách nhanh chóng với những đòi hỏi thay đổi”.

Hiện nay, trên thế giới cũng như trong nước, việc nghiên cứu về vấn đề này còn khá hạn chế. Riêng với Việt Nam, CSR chỉ được hiểu như là hoạt động từ thiện (Trần Anh Phương, 2009), chưa đi sâu nghiên cứu các loại CSR của DN đến các đối tượng khác. Do vậy, để các nhà quản trị có thể đánh giá đúng và hiểu rõ hơn về những tác động và hiệu quả của CSR và SGBNV đến KQHĐ DN, tác giả đã lựa chọn nghiên cứu đề tài: “Ảnh hưởng trách nhiệm xã hội và sự gắn bó nhân viên đến kết quả hoạt động doanh nghiệp: Nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp phía Nam”.

## **1.2 Câu hỏi nghiên cứu**

Trải qua quá trình lược khảo lý thuyết, có rất nhiều nghiên cứu được các tác giả nghiên cứu tiến hành khảo sát nhằm đánh giá mức độ tác động của trách nhiệm xã hội và sự gắn bó nhân viên đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Tuy nhiên, có rất ít nghiên cứu xem xét một cách khép kín sự tác động của trách nhiệm xã hội và sự gắn bó nhân viên đến kết quả hoạt động. Vì vậy, câu hỏi nghiên cứu trong luận án này được xác định như sau:

Thang đo về trách nhiệm xã hội, sự gắn bó nhân viên và kết quả hoạt động doanh nghiệp?

Thông qua việc lược khảo lý thuyết cho thấy rằng, phần lớn các nghiên cứu trước chỉ tiến hành nghiên cứu các thành phần của CSR hay thành phần SGB đến KQHĐ mà chưa xác định mối quan hệ giữa CSR, SGB và KQHĐ DN. Bên cạnh đó, các nghiên cứu trước chưa xác định thang đo về CSR, thang đo về SGBNV và thang đo về KQHĐ trong trường hợp cụ thể tại Việt Nam. CSR được đo lường thông qua các yếu tố: trách nhiệm xã hội đối với các bên liên quan, trách nhiệm xã hội đối với chính phủ; trách nhiệm xã hội đối với nhân viên và trách nhiệm xã hội đối với khách hàng (Duygu Turker, 2008; Imran Ali và cộng sự, 2010). Sự tác động của các yếu tố này sẽ ảnh hưởng đến sự tác động của trách nhiệm xã hội đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Đồng thời, tác giả cũng đã lược khảo và xác định SGBNV chịu ảnh hưởng của các yếu tố là sự gắn bó vì tình cảm; sự gắn bó để duy trì và sự gắn bó vì đạo đức (Mowday và cộng sự, 1979; Meyer Allen, 1991). Do đó, sự tác động của các yếu tố này cũng

sẽ ảnh hưởng đến sự tác động của SGBNV đến KQHĐ. Ngoài ra, nghiên cứu cũng xét đến sự tác động của CSR đến SGBNV. Việc nghiên cứu tìm hiểu sự tác động của CSR đến SGBNV và KQHĐ; và sự tác động của SGBNV đến kết quả hoạt động sẽ giúp các nhà điều hành doanh nghiệp có cơ sở ra các quyết định quản trị phù hợp với tình hình thực tế. Do vậy, câu hỏi nghiên cứu kế đến được đặt ra như sau:

Mức độ ảnh hưởng của trách nhiệm xã hội đến sự gắn bó của nhân viên và đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp; ảnh hưởng của sự gắn bó nhân viên đến kết quả hoạt động doanh nghiệp như thế nào?

Các nghiên cứu trước đó tại Việt Nam cũng dừng lại ở mức độ nghiên cứu rời rạc, dàn trải, chưa xem xét một cách tổng quát về mối quan hệ giữa CSR, SGBNV và KQHĐDN. Chính điều này sẽ làm cho sự nhìn nhận, xem xét về CSR và SGBNV riêng rẽ nhau, chưa xem xét khép kín về mối quan hệ này trong thực tế hoạt động của DN. Thông qua xác định mối quan hệ tác động giữa bộ ba là CSR, SGBNV và KQHĐ DN sẽ giúp cho các DN có các giải pháp để thực thi phù hợp nhằm làm gia tăng kết quả hoạt động, mang lại lợi ích nhất định cũng như sự phát triển bền vững cho DN. Do đó, câu hỏi nghiên cứu sau cùng như sau:

Các hàm ý chính sách nào góp phần nâng cao nhận thức về trách nhiệm xã hội và sự gắn bó của nhân viên?

Nghiên cứu này nhằm đưa ra các hàm ý về quản trị, giúp doanh nghiệp hiểu đúng về các hoạt động đối với từng đối tượng thuộc trách về trách nhiệm xã hội, làm rõ và xóa bỏ hiểu nhầm là trách nhiệm xã hội chỉ là làm thiện nguyện hay từ thiện mà trách nhiệm xã hội phải hướng đến chính phủ, đến các bên liên quan, đến nhân viên và sau cùng là hướng đến khách hàng. Qua đó, DN phải có những đối sách cho từng đối tượng mình quan tâm đến để nhằm làm tròn trách nhiệm về trách nhiệm xã hội tại nơi doanh nghiệp hoạt động nói riêng và cho cả xã hội nói chung. Ngoài ra, nó cũng ít nhiều tác động đến sự gắn bó nhân viên trong doanh nghiệp. Điều này giúp doanh nghiệp có những chính sách cụ thể để làm gia tăng SGBNV đến tổ chức mình. SGB xem xét đến các yếu tố gắn bó vì tình cảm, sự gắn bó để duy trì và gắn bó vì đạo đức. Từ đó, DN sẽ có những chính sách thực thi phù hợp về CSR và SGBNV trong tổ chức của mình.



### **1.3 Mục tiêu nghiên cứu**

Trong luận án này, mục tiêu nghiên cứu chính là xác định mối quan hệ tác động ảnh hưởng của CSR và SGBNV đến KQHĐ DN; CSR ảnh hưởng đến SGBNV nhằm làm cơ sở khoa học để đưa ra các hàm ý quản trị cho các doanh nghiệp tại khu vực phía Nam. Dựa trên các câu hỏi nghiên cứu đã trình bày ở phần trên, luận án thực hiện để hoàn thành các mục tiêu cụ thể sau đây:

- Khám phá thang đo về trách nhiệm xã hội, sự gắn bó nhân viên và kết quả hoạt động doanh nghiệp;
- Xác định mức độ tác động của trách nhiệm xã hội và sự gắn bó nhân viên đến kết quả hoạt động doanh nghiệp;
- Đưa ra các hàm ý chính sách cho các nhà quản trị doanh nghiệp phía Nam, Việt Nam để nâng cao khả năng nhận biết đúng đắn về trách nhiệm xã hội, sự gắn bó nhân viên nhằm quản lý hiệu quả hơn.

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

- Đối tượng NC: CSR, sự gắn bó của nhân viên và KQHĐ của các DN tại khu vực phía Nam của Việt Nam.
- Đối tượng khảo sát: nhân viên quản lý cấp trung tại các DN tại khu vực phía Nam, cụ thể ở Bình Dương, Long An và Tp. Hồ Chí Minh.
- Phạm vi NC là các DN tại khu vực phía Nam, đó là các công ty có 100% vốn đầu tư nước ngoài và DN tư nhân trong nước hoạt động trong các ngành như nghề như: dịch vụ, tiêu dùng nhanh, may mặc và sản xuất công nghiệp .... Đây cũng chính là những lĩnh vực đang phát triển và thu hút được sự quan tâm của dư luận hiện nay. Các công ty được chọn có vị trí địa lý và điều kiện phát triển trên các lĩnh vực khác nhau, nhằm xem xét một cách toàn diện các nhân tố CSR và sự gắn bó của nhân viên ảnh hưởng đến KQHĐ.
- Thời gian nghiên cứu và mẫu khảo sát định lượng và định tính diễn ra trong năm 2016-2017.

### **1.5 Phương pháp nghiên cứu**

#### **1.5.1 Phương pháp định tính**

Xác định mục tiêu nghiên cứu và tham khảo các tài liệu liên quan đến nhằm đánh giá ảnh hưởng CSR và sự gắn bó nhân viên đến KQHĐ của DN.

Xác định mô hình nghiên cứu, lập bảng câu hỏi sơ bộ.

Tiến hành phỏng vấn chuyên gia nhằm hiệu chỉnh các thang đo và chỉnh sửa câu hỏi để người được khảo sát có thể hiểu đúng ý.

Tiến hành phỏng vấn thử, phân tích kết quả khảo sát.

Chỉnh sửa để hình thành bảng câu hỏi chính thức và tiến hành khảo sát chính thức.

### **1.5.2 Phương pháp định lượng**

Nghiên cứu được thực hiện bằng phương pháp phỏng vấn thông qua phiếu khảo sát. Phiếu khảo sát được phát cho 1000 phiếu cho Doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài và Doanh nghiệp tư nhân trong nước ở khu vực phía Nam.

Phương pháp lấy mẫu: Mẫu phi xác suất và thuận tiện.

Sau khi thu lại phiếu khảo sát, loại bỏ các phiếu không phù hợp, kết quả được phân tích bằng phần mềm SPSS.20.0 và AMOS.

Thang đo sau khi được đánh giá bằng phương pháp hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích CFA được sử dụng để kiểm định mô hình.

Đề tài nghiên cứu là một đề tài nghiên cứu định tính và định lượng. Đề tài bắt đầu từ việc tổng hợp các nghiên cứu, lược khảo lý thuyết có trước, lập ra danh sách các hoạt động, ảnh hưởng CSR và sự gắn bó nhân viên đến KQHĐ các DN phía Nam. Sau đó tham khảo ý kiến chuyên gia để tìm và bổ sung những yếu tố cần thiết. Bảng câu hỏi được lập ra để thu thập các dữ liệu cho nghiên cứu.

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

Về mặt khoa học

Nghiên cứu làm sáng tỏ hơn các lý thuyết đo lường các thành phần của CSR, sự gắn bó của nhân viên với tổ chức ảnh hưởng đến KQHĐ DN, góp phần phát triển thang đo và mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của CSR và sự gắn bó của nhân viên đến KQHĐ DN trong bối cảnh thực tiễn tại Việt Nam.

Về mặt thực tiễn

Kết quả nghiên cứu sẽ là cơ sở để hoàn thiện lý thuyết, làm cơ sở để tiếp tục kiểm chứng các lý thuyết này trong thực tế của DN Việt Nam. Từ đó sẽ giúp DN hiểu và nhận dạng được CSR, sự gắn bó của nhân viên với tổ chức và ảnh hưởng của nó đến KQHĐ của DN, kể đến có những chính sách phù hợp nhằm nâng cao

CSR, sự gắn bó của nhân viên với tổ chức, hoạch định các chiến lược phát triển ổn định và bền vững trong tương lai.

Nghiên cứu này cũng là tài liệu tham khảo cho các nhà nghiên cứu, nhà quản trị trong các tổ chức và các nghiên cứu tiếp theo liên quan đến CSR và sự gắn bó của nhân viên.

### **1.7 Kết cấu của đề tài**

Ngoài phần Kết luận, Tài liệu tham khảo và các danh mục viết tắt, danh mục bảng, danh mục hình, nội dung chính của luận án gồm 5 phần sau đây:

Chương 1: Tổng quan nghiên cứu

Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Chương 3: Thiết kế nghiên cứu

Chương 4: Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị

### **Tóm tắt chương 1**

Nội dung chương 1 đã được tác giả trình bày tổng quan lý do chọn đề tài và mục tiêu của nghiên cứu này là mức độ tác động của CSR và sự gắn bó nhân viên đến KQHĐ DN với đối tượng nghiên cứu là nhân viên các DN tại khu vực phía Nam của Việt Nam, cụ thể ở Long An, Bình Dương và Tp. Hồ Chí Minh. Nghiên cứu được thực hiện bằng phương pháp định tính kết hợp định lượng. Dựa trên cơ sở đó tạo tiền đề cho nghiên cứu lý thuyết ở chương 2.

## CHƯƠNG 2

### CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

#### **Giới thiệu**

Chương 2 được tác giả trình bày chi tiết các nội dung khái quát – tổng quan về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, tổng quát về sự gắn bó của nhân viên, khái quát về hai khái niệm nhận dạng tổ chức và kết quả hoạt động, đặc biệt phân cơ sở lý thuyết tác giả đã trình bày cơ sở lý thuyết, cũng như các lý thuyết nền có liên quan đến trách nhiệm xã hội. Tiếp theo đó, tác giả đã tổng quan các nghiên cứu đã lược khảo để từ đó tác giả đưa ra mô hình nghiên cứu lý thuyết làm cơ sở cho việc thực hiện nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng nhằm để kiểm định mô hình lý thuyết này.

#### **2.1 Tổng quan về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp**

##### **2.1.1 Khái niệm trách nhiệm xã hội**

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (gọi tắt là trách nhiệm xã hội - CSR) là khái niệm được phát triển sau đạo đức kinh doanh, CSR đang được các DN giành nhiều mối quan tâm trong giai đoạn hiện nay. Có nhiều định nghĩa khác nhau về CSR. Theo Mohr và cộng sự (2001) thì CSR là những hoạt động tối thiểu hóa hoặc loại bỏ các mối nguy hiểm phát sinh trong xã hội cũng như tối đa hóa những hiệu quả nhất định trong thời gian dài.

Khái niệm về CSR theo Beyer (1972) và Drucker (1974) chính là DN nên thực hiện hoạt động xã hội nhằm tạo ra phúc lợi cho cộng đồng. Vì các DN kiếm được lợi nhuận từ cộng đồng và làm giảm nguồn tài nguyên thiên nhiên của xã hội. Do vậy, họ phải có trách nhiệm cải thiện môi trường và các nguồn tài nguyên khác, cũng như cải thiện mức sống cho toàn xã hội.”

Năm 1962, trong cuốn sách “Capitalism and Freedom” (Chủ nghĩa tư bản và Sự tự do), nhà kinh tế học Milton Friedman đã viết: “Có một và chỉ một trách nhiệm của DN, đó là sử dụng nguồn tài nguyên và tham gia hoạt động nhằm tăng lợi nhuận của mình miễn sao nó vẫn tuân theo các luật chơi, nghĩa là tham gia cạnh tranh công khai và tự do, không lừa gạt hay gian lận”. Theo cách nói này của Friedman, chúng ta xét thấy ý kiến này mới chỉ có tác dụng hiện thực hóa các quy tắc trong kinh doanh, chỉ chú ý tới việc chạy đua “nhằm tăng lợi nhuận” đúng theo mỗi ràng buộc của các DN trên thương trường là “không lừa gạt hay gian lận”. Có

thể nói, khái niệm về CSR của Friedman mới chỉ nhìn nhận CSR ở một phạm vi hẹp, chỉ thấy được lợi ích trong ngắn hạn mà bỏ qua lợi ích về lâu dài là “phát triển nhanh, mạnh và bền vững”.

Sau khái niệm về CSR của Friedman, xuất hiện hàng loạt các khái niệm CSR khác. Mỗi khái niệm ở mỗi thời kỳ đã có bước hoàn chỉnh hơn về mặt nội dung. “CSR hàm ý nâng cao hành vi của DN lên một mức phù hợp với các quy phạm, giá trị và kỳ vọng xã hội” (Prakas Sethi, 1975). Hoặc “CSR của DN là sự mong muốn của xã hội đối với các tổ chức về mặt kinh tế, pháp luật, đạo đức và lòng từ thiện tại một thời điểm nhất định” (Archie B Carroll, 1979). Còn Maignan I. Ferrell đưa ra khái niệm CSR như sau “Một DN có CSR khi quyết định rằng hoạt động của nó nhằm tạo ra và cân bằng các lợi ích khác nhau của các cá nhân và tổ chức liên quan”.

Theo Ủy ban thương mại thế giới về phát triển bền vững thì “CSR của doanh nghiệp là sự gắn bó liên tục của doanh nghiệp thông qua hoạt động kinh doanh bằng cách cư xử có đạo đức và đóng góp vào sự phát triển kinh tế trong khi cải thiện chất lượng cuộc sống của lực lượng lao động, của gia đình họ cũng như cộng đồng địa phương và toàn xã hội nói chung. Doanh nghiệp không chỉ đơn thuần là một tổ chức thu lợi nhuận mà còn cần phải trở thành một phần của cộng đồng. Họ không chỉ thúc đẩy lợi ích của các cổ đông mà còn hướng tới lợi ích của tất cả những bên hữu quan (stakeholders).”

Nhóm phát triển kinh tế tư nhân của Ngân hàng thế giới đưa ra khái niệm: “CSR của doanh nghiệp là sự cam kết của doanh nghiệp đóng góp vào việc phát triển kinh tế bền vững thông qua các hoạt động nhằm nâng cao chất lượng đời sống của người lao động và thành viên gia đình họ, cho cộng đồng và toàn xã hội theo cách có lợi nhất cho cả doanh nghiệp cũng như phát triển chung của xã hội”.

Dahlsrud (2006) quan niệm về trách nhiệm xã hội là “sự mô tả hiện tượng mà các doanh nghiệp hành động đạt được cả mục tiêu kinh tế, pháp luật với mục tiêu xã hội và môi trường. Tác giả cho rằng, do môi trường kinh doanh ngày nay, mức độ toàn cầu hóa ngày càng gia tăng, các bên liên quan mới, môi trường pháp luật giữa các quốc gia khác nhau, do đó sự kỳ vọng về trách nhiệm xã hội sẽ khác nhau. Tuy nhiên, nhìn chung thì vấn đề cần quan tâm nhất đó là sự cân bằng giữa kinh tế với quy định của pháp luật và sự tác động đến môi trường.”

Duygu Turker (2008) thì nhận định CSR của DN là những hoạt động tích cực của DN đối với các bên liên quan. Các hoạt động này có thể là những hoạt động về cải thiện chất lượng sản phẩm, quan tâm đến người lao động, cải thiện chất lượng cuộc sống, chấp hành pháp luật hay giúp đỡ chính phủ giải quyết những vấn đề về xã hội.

Theo Vitaliano (2009) thì CSR là hành động tự nguyện của DN, qua đó nâng cao điều kiện xã hội hoặc môi trường. Tác giả cho rằng, các đối tượng liên quan tới doanh nghiệp thì họ đề cao trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp về những vấn đề xã hội, môi trường, nhân quyền, giới tính hơn so với một số ý kiến về mặt lợi ích kinh tế cho công ty và cổ đông của họ, và đó là một trong những tiêu chí đánh giá để thu hút, tuyển dụng và mức độ trung thành của nhân viên đối với DN.

Galbreath J. (2009) lại cho rằng CSR là đề cập đến các hoạt động của công ty, quy trình tổ chức và tình trạng liên quan đến nghĩa vụ nhận thức của xã hội hay các bên có liên quan phản ánh các kỳ vọng tiềm ẩn của xã hội. Các kỳ vọng đó có thể là tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp, tạo công ăn việc làm, nghĩa vụ thuế, hợp đồng kinh doanh, đáp ứng tiêu chuẩn môi trường, lao động mà đôi khi vượt qua cả các tiêu chuẩn của pháp luật đề ra.

Và còn nhiều quan điểm khác nhau về CSR nữa, nhưng để tìm được một khái niệm được sử dụng khá phổ biến và xem là khá đầy đủ cũng như rõ ràng (Nguyễn Đình Tài, 2010) thì đó là định nghĩa về CSR của Hội đồng Kinh Doanh Thế giới vì Sự Phát Triển Bền Vững (World Business Council for Sustainable Development) với hơn 200 công ty đa quốc gia là thành viên, hội đồng xây dựng khái niệm này như sau: “Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là cam kết của doanh nghiệp đóng góp cho việc phát triển kinh tế bền vững, thông qua việc tuân thủ chuẩn mực về bảo vệ môi trường, bình đẳng giới, an toàn lao động, quyền lợi lao động, trả lương công bằng, đào tạo và phát triển nhân viên, phát triển cộng đồng, bảo đảm chất lượng sản phẩm... theo cách có lợi cho cả doanh nghiệp cũng như phát triển chung của xã hội.”

- **Các thành phần của CSR**

Cũng giống như định nghĩa về CSR, thì quan điểm về các thành phần trong trách nhiệm xã hội cũng phong phú không kém, mỗi trường phái, mỗi tác giả lại

quan niệm các thành phần của trách nhiệm xã hội khác nhau. Điển hình là một số quan điểm dưới đây.

Salmones G. M. D (2005) cho rằng CSR được thể hiện qua 3 thành phần sau: trách nhiệm về kinh tế, trách nhiệm về pháp luật - đạo đức (tuân thủ quy tắc đạo đức lẫn pháp luật trong kinh doanh), trách nhiệm về thiện nguyện (cải thiện môi trường, tổ chức các sự kiện xã hội, và đóng góp một phần ngân sách cho việc cải thiện an sinh xã hội).”

Mohr và Webb (2005) lại cho rằng CSR bao gồm hai thành phần là trách nhiệm về môi trường (giảm thiểu tác động của doanh nghiệp tới môi trường, sử dụng các nguyên liệu có thể tái chế, thân thiện với môi trường, có chương trình nhằm tiết kiệm nguồn nước và năng lượng) và trách nhiệm về thiện nguyện (thường xuyên đóng góp cho từ thiện, có các chương trình cho nhân viên tham gia hoạt động từ thiện, và tặng một số sản phẩm của DN cho những người khó khăn có nhu cầu).”

Becker Olsen và cộng sự (2006) quan niệm về CSR của DN được thể hiện qua: sự nhận biết thương hiệu (qua chất lượng sản phẩm, niềm tin cho khách hàng, niềm tin thương hiệu), quyền công dân (là một doanh nghiệp tốt với những hệ thống giá trị lớn mạnh, hành động vì cộng đồng, trách nhiệm với cộng đồng), động lực công ty (hỗ trợ giải quyết vấn đề tốt để thu hút khách hàng, hỗ trợ lợi ích cộng đồng tốt), uy tín công ty (là công ty đáng tin cậy, trách nhiệm, sáng tạo, vững mạnh về tài chính).

Và còn rất nhiều các nghiên cứu nữa với những môi trường nghiên cứu khác nhau, với các đối tượng hữu quan không giống nhau và lĩnh vực hoạt động cũng không tương đồng nên có rất nhiều các quan điểm không thống nhất về thành phần của CSR, tuy nhiên được biết trong nhiều nghiên cứu có lẽ đó là mô hình kim tự tháp của Carroll (1991), tác giả cho rằng được CSR giải thích bởi bốn thành phần sau:

(1) Trách nhiệm kinh tế (economic responsibility): nghĩa là doanh nghiệp có nghĩa vụ tạo ra lợi nhuận; cung cấp việc làm; và sản xuất ra sản phẩm/dịch vụ mà khách hàng cần.

(2) Trách nhiệm luật pháp (legal responsibility): nghĩa là doanh nghiệp có nghĩa vụ tuân theo các luật lệ, luật pháp của địa phương, của đất nước và cả luật quốc tế trong quá trình hoạt động.

(3) Trách nhiệm đạo đức (ethical responsibility): nghĩa là DN cần đáp ứng các chuẩn mực, kỳ vọng khác của xã hội, những điều không được ghi trong luật. Cụ thể hơn là trách nhiệm đáp ứng được các chuẩn mực, kỳ vọng của các bên liên quan, gồm có khách hàng, nhân viên, cổ đông, cộng đồng.

(4) Trách nhiệm từ thiện/nhân đạo (philanthropic responsibility): nghĩa là DN đáp ứng được các kỳ vọng từ xã hội, doanh nghiệp cũng nên giống như là những công dân tốt (be a good corporate citizens).

Mặc dù mô hình về trách nhiệm xã hội hiện nay được nhiều nhà nghiên cứu mở rộng thêm nhiều yếu tố hơn như: Wagner và cộng sự (2008); Singh và Bosque (2008); Turker (2009); Brunk (2010); Becker Olsen và cộng sự (2011); Perez và Bosque (2013) ... Tuy vậy, mô hình của Carrol (1991) vẫn được nhiều nhà nghiên cứu ứng dụng và học giả chấp nhận nhất. Các thành phần trong luận án cũng được tác giả kế thừa từ lý thuyết của Carrol (1991).

### **2.1.2 Lợi ích của việc thực hiện CSR của doanh nghiệp**

Lợi ích của việc thực hiện CSR là rất nhiều. Đó là giúp nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, cải thiện quan hệ lao động, giảm bớt tỷ lệ nhân viên giỏi thôi việc, nâng cao sự trung thành của nhân viên, tạo dựng uy tín và nâng cao khả năng cạnh tranh độc lập và lành mạnh của doanh nghiệp, thêm cơ hội tiếp cận nhiều thị trường mới cũng như chiếm ưu thế trong kêu gọi đầu tư (đặc biệt vốn đầu tư nước ngoài) và phát triển doanh nghiệp bền vững.

Bên cạnh những lợi ích đó, thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp còn đem lại các lợi thế như: nâng cao hình ảnh, uy tín của doanh nghiệp đối với các đối tác (nhà đầu tư, nhà cung ứng, khách hàng...), mở rộng thị trường, đặc biệt những thị trường đòi hỏi cao về bộ quy tắc ứng xử (Code of Conduct - CoC, Code of Ethics- CoE), giữ chân được lực lượng lao động giỏi, thu hút được nhân tài.... doanh nghiệp ý thức được và thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp tức là họ đang tự bảo vệ mình khi có những bất trắc xảy ra. Với tư cách là doanh nghiệp làm ăn liêm chính và có nhiều việc làm tích cực đối với môi trường, cộng đồng và xã hội, thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đó chắc chắn sẽ tạo nên sự khác biệt, tạo nên vị thế độc tôn cho doanh nghiệp để vượt qua nhiều đối thủ cạnh tranh.



Ngày càng nhiều các bằng chứng cho thấy chiến lược thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp giúp doanh nghiệp nâng cao sức cạnh tranh (Mandl, 2009). Thực tiễn ở các quốc gia cho thấy thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp tác động đến NLCT của doanh nghiệp theo nhiều cách: cải thiện quy trình sản xuất hoặc/và cải tiến sản phẩm, sự thỏa mãn và sự trung thành khách hàng cao hơn, động lực và sự gắn bó người lao động cao hơn, hình ảnh doanh nghiệp tốt hơn, tiết kiệm chi phí và tăng tỷ suất lợi nhuận do sử dụng hiệu quả hơn nguồn lực (Mandl, 2009; Leonardi, 2011). Ở góc độ khác xem xét chuỗi giá trị toàn cầu, thực hiện CSR giúp doanh nghiệp có sức cạnh tranh bền vững trong chuỗi (Jorgensen & Knudsen, 2006).

Udayasnakar (2008) cho rằng có bằng chứng cho thấy thực hiện CSR giúp DN tạo nên lợi thế dựa trên khác biệt hóa và tăng lợi thế để tiếp cận nguồn lực. Vyakarnam và cộng sự (1997) cho rằng DN thực hiện CSR nhằm cải thiện uy tín, hình ảnh và tăng sự tự tin cũng như sự trung thành.

Điều này có thể duy trì sự ổn định lực lượng lao động và mối quan hệ với các tổ chức tài chính (Murillo & Lozano, 2006). Nghiên cứu về trách nhiệm môi trường của doanh nghiệp, Masurel (2006) cho rằng động lực chính xuất phát từ nắm bắt cơ hội thị trường hoặc/và chấp hành luật pháp.

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập, thực hiện CSR của DN có vai trò mấu chốt đối với quá trình phát triển của doanh nghiệp. Trước hết, bởi lẽ các tiêu chuẩn trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đang trở thành một trong những điều kiện trong buôn bán thương mại. Đối với các doanh nghiệp, đó là các luật chơi mới, bắt buộc doanh nghiệp phải áp dụng và triển khai thực hiện CSR nếu muốn đi xa hơn. Cụ thể có một số khách hàng họ yêu cầu nhà cung cấp phải thực thi CSR theo tiêu chuẩn của tổ chức Sedex. DN nào trải qua cuộc đánh giá về tiêu chuẩn Sedex đạt yêu cầu mới được chọn làm nhà cung cấp. Ngoài ra, trong những ngành có đặc trưng bởi chuỗi cung ứng toàn cầu do khách hàng dẫn dắt như ngành may thì thực hiện CSR của DN càng có ý nghĩa quan trọng. Các DN cần thực hiện CSR để tìm và duy trì chỗ đứng trong chuỗi cung ứng toàn cầu. Hay nói cách khác, thực hiện CSR chính là “giấy thông hành” đi vào thị trường thế giới của doanh nghiệp.

Nói tóm lại, vai trò của thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp ngày càng thể hiện rõ đối với các doanh nghiệp. Điều này càng trở nên quan trọng khi mà

doanh nghiệp ngày càng đóng góp nhiều hơn vào sự phát triển kinh tế của các quốc gia. Theo nghĩa đó ảnh hưởng của doanh nghiệp tới xã hội ngày càng được cộng đồng quan tâm và điều này cũng tạo sức ép đối với doanh nghiệp thực hiện chiến lược CSR.

### 2.1.3 Các cách tiếp cận trách nhiệm xã hội

CSR là một vấn đề được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm và đề cập. Nhưng về nội dung và phạm vi của CSR hiện nay còn nhiều quan điểm tiếp cận một cách khác nhau về nội dung và phạm vi của CSR, tiêu biểu như một số cách tiếp cận sau:

- Tiếp cận theo mô hình “Kim tự tháp” của A. Carroll (1999)

Mô hình “Kim tự tháp” của A. Carroll (1999) có tính toàn diện và được đa số các nghiên cứu sử dụng. Mô hình này thể hiện một cách đầy đủ và rõ nét các lĩnh vực quan tâm của CSR. CSR ở mô hình 2.1 bao gồm (1) kinh tế, (2) pháp lý, (3) đạo đức và (4) từ thiện. Ranh giới giữa các tầng trong “Kim tự tháp” là không rõ ràng, tác động lẫn nhau.



Hình 2.1: Mô hình “kim tự tháp trách nhiệm xã hội”

(Nguồn: Carroll Archie, 1999)

- Tiếp cận theo các bên liên quan

Theo Matten và Moon (2005) thì “Các bên liên quan, ảnh hưởng và hưởng lợi của việc thực thi CSR có thể bao gồm: Cổ đông/chủ sở hữu DN, người lao động, đối tác, khách hàng, cộng đồng và các đối tượng khác như cơ quan quản lý, các hiệp hội hay các tổ chức phi lợi nhuận hay các tổ chức quốc tế”. Theo hình 2.2, CSR đồng nghĩa với việc DN tổ chức HĐQT có trách nhiệm đối với NLĐ, có trách nhiệm bảo vệ môi trường, trách nhiệm đối với cộng đồng, trách nhiệm đối với khách hàng và trách nhiệm với nhà cung ứng.



Hình 2.2: Các đối tượng tác động của trách nhiệm xã hội

Nguồn: theo Matten và Moon, 2005

- Tiếp cận chuỗi giá trị

Michael Porter và Kramer (2006) đã xây dựng chiến lược thực hiện CSR kết nối với những yêu cầu thực thi CSR bắt buộc và tự nguyện. Chiến lược này có thể

trở thành một bộ phận trong chiến lược của tổ chức nếu tổ chức thực sự chú trọng đến và thực sự quan tâm, hiểu được vai trò của CSR trong thực hiện các mục tiêu chiến lược của mình.

Bảng 2.1 Cách tiếp cận chuỗi giá trị

Chuỗi giá trị	Các vấn đề liên quan đến trách nhiệm xã hội
Các hoạt động hỗ trợ	
Cơ sở hạ tầng	Báo cáo tài chính trung thực, minh bạch hóa; Thúc đẩy thay đổi chính sách;...
Quản trị nguồn nhân lực	Đào tạo cho người lao động; Đảm bảo điều kiện làm việc; Quan tâm chăm sóc sức khỏe, chế độ đãi ngộ và phúc lợi;
Phát triển công nghệ	Duy trì các mối quan hệ với các cơ sở đào tạo; Tìm hiểu và nghiên cứu về các giá trị, triết lý đạo đức DN; tạo ra các sản phẩm thực sự an toàn cho người tiêu dùng cuối cùng; phân phối và sử dụng các nguồn nguyên liệu theo hướng bền vững; tận dụng và sử dụng các nguồn nguyên liệu và sản xuất các sản phẩm thay thế theo hướng tái chế.
Trang bị và mua sắm	Thực hiện mua hàng, và trang bị thiết bị, nguyên vật liệu, máy móc thiết bị bằng cách thực hiện theo chuỗi cung ứng sạch. Ví dụ như: sử dụng các nguồn nguyên liệu đặc biệt (lông thú,..); tối đa hóa nguồn lực tự nhiên nằm trong khuôn khổ phát triển bền vững bảo vệ vĩnh cửu môi trường.
Tác nghiệp trực tiếp	
Logistic mua	Ảnh hưởng của việc vận chuyển như xả thải gây ô nhiễm môi trường, thực hiện việc mua hàng hợp pháp theo luật định.
Vận hành	Nguồn bức xạ và chất thải nguy hại; ảnh hưởng đến các tầng sinh thái và đa dạng sinh học; sử dụng năng lượng và nước sạch; điều kiện an toàn về sức khỏe, an toàn vận hành trong lao động và các mối quan hệ với người lao động; các nguồn vật liệu nguy hiểm.
Logistic bán	Việc đóng gói rác thải; Các ảnh hưởng của vận chuyển
Chiêu thị và bán	Các hoạt động chiêu thị và quảng cáo; Chính sách giá; Thông tin trung thực cho người tiêu dùng;...
Dịch vụ sau khi bán	Thay thế và loại bỏ sản phẩm cũ; đảm bảo việc thay thế và vận hành tốt nhất cho khách hàng; đảm bảo sự an toàn thông tin bảo mật của KH

(Nguồn: Porter và Kramer, 2006)

## **2.1.4 Các quan điểm lý thuyết về trách nhiệm xã hội**

### **2.1.4.1 Lý thuyết cổ đông (Shareholder Theory)**

Lý thuyết cổ đông (Shareholder Theory) được xem là lý thuyết tiền đề về CSR và được sử dụng để hình thành khái niệm về CSR. Theo Friedman (1962, 1970) thì các DN chỉ cần tập trung phát triển và tối đa hóa lợi nhuận của DN mình và không cần phải thực hiện một trách nhiệm xã hội nào, và xem cổ đông là những cá nhân quan trọng nhất, DN cần tập trung tất cả nguồn lực nhằm mục tiêu gia tăng tài sản của cổ đông. Giám đốc điều hành doanh nghiệp có nhiệm vụ đại diện cho cổ đông để tiếp quản công ty một cách có mục đích đã định hướng theo mục tiêu (Friedman, 1970; Smith, 2003), nhưng mục tiêu tối đa hóa giá trị cổ đông là mục tiêu thích hợp và duy nhất cho các nhà quản lý trong các công ty hiện đại (Smith, 2003; Sundaram & Inkpen, 2004). Lý thuyết cổ đông đã được trình bày như là một lý thuyết có khả năng chi phối trong quản lý kinh doanh và giáo dục (Margolis & Walsh, 2003; Saint, 2005), nó là khái niệm nổi trội theo sau phần lớn các doanh nghiệp trong nền kinh tế tư bản (Saint, 2005) và có “trạng thái quan hệ gần gũi” trong quản lý kinh doanh (Phillips, 2003). Sự nổi trội này được hỗ trợ bởi không chỉ các hệ thống xã hội như hệ thống giáo dục pháp lý, tài chính và kinh doanh (Margolis & Walsh, 2003), mà còn là tính thực tiễn của việc quan sát và đo lường của nó (Sundaram & Inkpen, 2004).

Trước đây, đạo đức kinh doanh như một lĩnh vực học thuật đã không tán thành tính ưu việt của cổ đông được gọi là lý thuyết cổ đông của Milton Friedman, các học giả khẳng định rằng trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là sử dụng nguồn lực và tham gia vào các hoạt động được thiết kế để tăng lợi nhuận của nó miễn là nó vẫn nằm trong các quy tắc của cuộc chơi. Thay vào đó, lý thuyết cổ đông (Freeman 1984; Freeman và cộng sự 2010; Phillips 2003), lý thuyết chi phối trong đạo đức kinh doanh, nếu không phải là một mô hình cho CSR (McWilliams và Siegel 2001) thì nó xem mục đích chính của sự phát triển như là một phương tiện để quản lý lợi ích của các bên liên quan, với lợi nhuận như một sự cân nhắc giữa những người khác.

Lý thuyết cổ đông cho rằng bất kỳ sự tham gia nào trong các hoạt động xã hội đều nằm ngoài phạm vi lý thuyết của một DN (Friedman, 1970; Jensen, 2001). Các DN không thể có trách nhiệm xã hội bởi vì tham gia vào các hoạt động xã hội

bên ngoài để tối đa hóa tài sản cổ đông là một bài toán liên quan đến việc đánh thuế con người và quyết định thuế đó nên được chi tiêu như thế nào (Friedman, 1970), nó là một nhiệm vụ chỉ có thể được thực hiện bởi chính phủ chứ không phải bởi các DN hoặc cá nhân (Sternberg, 1997). Lý thuyết cổ đông không bỏ qua xã hội và môi trường hoàn toàn, mà đúng hơn, nó ủng hộ tối đa hóa sự giàu có của các cổ đông trong phạm vi luật pháp cho phép (Friedman, 1970) và thực hiện hoạt động theo cách không lừa đảo hoặc không phi pháp (Smith, 2003). Tuy nhiên, lý thuyết cổ đông cho rằng các tập đoàn hoặc DN sẽ tham gia vào các hoạt động trách nhiệm xã hội trong khi những sáng kiến này là lợi ích tốt nhất của cổ đông (Sundaram & Inkpen, 2004). Nhưng phần thưởng của cổ đông là số tiền còn lại, do đó việc chăm sóc cổ đông cũng liên quan đến việc chăm sóc tất cả các bên liên quan khác (Sundaram & Inkpen, 2004).

Mặc dù lý thuyết cổ đông dự đoán rằng trách nhiệm xã hội có liên quan tiêu cực đến vị trí cạnh tranh của công ty (Friedman, 1970) và hành vi có trách nhiệm xã hội có thể xung đột với tối đa hóa giá trị (Jensen, 2001). Một số tài liệu nghiên cứu còn tồn tại có kết quả trái ngược (Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003). Một số nghiên cứu đã không tìm thấy mối quan hệ như vậy, những người khác đã tìm thấy một mối quan hệ tích cực (Stanwick & Stanwick, 1998; Clarkson, Li, Richardson, & Vasvari, 2008), đặc biệt là những người tiếp cận nghiên cứu bằng cách sử dụng lý thuyết chính trị xã hội (Clarkson et al., 2008) đã tìm thấy một mối quan hệ tiêu cực (Patten, 2002), và những người khác chưa tìm thấy mối quan hệ nào (Ullman, 1985; Stanwick & Stanwick, 2000).

Những mâu thuẫn này cho thấy sự biện minh kinh tế cho việc thực hiện báo cáo môi trường của doanh nghiệp không được thực thi (Epstein & Freedman, 2004) hoặc có thể là do một phần, với các phương pháp khác nhau được sử dụng để vận hành cả hai biện pháp môi trường và tài chính (Stanwick & Stanwick, 2000). Nhưng những nghiên cứu này có thể có những điểm yếu trong giả định nhân quả của họ vì một số người trong số họ coi hoạt động xã hội của doanh nghiệp là một biến độc lập trong khi những người khác coi nó là biến phụ thuộc (Margolis & Walsh, 2001; Scholtens & Zhou, 2008).

Tuy nhiên, sau đó quan điểm này đã bị rất nhiều chỉ trích từ các nhà nghiên cứu khác. Từ đó xuất hiện rất nhiều lý thuyết khác nhằm giải quyết những chỉ trích

trên như: Lý thuyết đại diện, lý thuyết các bên liên quan, và mô hình kim tự tháp của trách nhiệm xã hội.

#### **2.1.4.2 Lý thuyết đại diện (Agency Theory)**

Lý thuyết đại diện (Agency Theory) được phát triển bởi Jensen và Meckling (1976). Theo quan điểm có lý thuyết này thì luôn có sự xung đột lợi ích giữa các nhà quản lý trong DN và những cổ đông. Những xung đột này được gọi là "vấn đề đại diện". Theo Krisnawati và cộng sự (2014) thì “một công ty bao gồm các nhóm lợi ích khác nhau và vấn đề đại diện duy nhất có thể được giải quyết khi các điểm cân bằng của các lợi ích khác nhau có thể đạt được.”

Jensen và Meckling (1976) cho rằng theo lý thuyết này thì “lợi ích của các cổ đông và các nhà quản lý của công ty sẽ không bao giờ gắn kết và trách nhiệm xã hội có thể là kết quả của những cuộc xung đột”. Theo đó các nhà quản lý của các doanh nghiệp có thể sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp để tăng lợi nhuận cho riêng họ thay vì sử dụng các nguồn lực nêu trên để đầu tư phát triển vào các dự án khác tiềm năng hơn nhằm tăng cường hiệu quả tài chính cho doanh nghiệp mình. Chính vì thế hoạt động CSR có thể làm giảm hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, từ đó giảm lợi nhuận của nhà quản lý. Lý thuyết đại diện chỉ ra rằng sự đầu tư cho phát triển CSR chỉ có thể tăng hiệu quả hoạt động của DN nhưng lại không làm tăng vượt bậc hoặc đột biến lợi nhuận của các nhà quản lý doanh nghiệp.

#### **2.1.4.3 Lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder theory)**

Lý thuyết các bên liên quan của Freeman (1984) đề xuất ý tưởng rằng “một công ty chỉ có thể tồn tại nếu nó có khả năng đáp ứng nhu cầu các bên liên quan - những người có thể ảnh hưởng đáng kể đến phúc lợi của công ty”. Các nghiên cứu trước về CSR đã định nghĩa vai trò của các bên liên quan trong việc tác động lên quyết định tổ chức (McGuire và cộng sự, 1988).

Từ "bên liên quan", là cách chúng ta sử dụng nó, lần đầu tiên xuất hiện trong một bản ghi nhớ nội bộ tại Viện Nghiên cứu Stanford (nay là SRI International, Inc.), vào năm 1963. Thuật ngữ này có nghĩa rằng cổ đông là nhóm duy nhất mà cấp quản lý cần phải đáp lại. Vào cuối những năm 1970 và đầu những năm 1980 các học giả và các học viên đã làm việc để phát triển các lý thuyết quản lý để giúp giải thích các vấn đề quản lý liên quan đến mức độ không chắc chắn và thay đổi cao. Về sau lý thuyết này được xây dựng và củng cố bởi Edward Freeman vào đầu những năm

1980. Theo E. Freeman (1993), thành phần của các bên liên của DN chính là các cá nhân và nhóm có liên quan đến doanh nghiệp, cụ thể họ có thể có quyền hưởng lợi ích hoặc bị tổn thất hoặc bị thiệt hại, và có quyền lợi bị vi phạm pháp luật hoặc được tôn trọng từ hành động của DN. Nếu xét theo phạm vi nội bộ DN thì thành phần các bên liên quan bao gồm những cá nhân, nhóm người có vai trò quan trọng đóng góp đến sự phát triển của DN. Trái lại, nếu xét theo khía cạnh vĩ mô thì các bên liên quan là những cá nhân hoặc nhóm bên ngoài có thể tác động đến DN hoặc bị tác động ảnh hưởng bởi các DN. Sau đây, tác giả xin trình bày các thành phần của các bên liên quan như sau:

Trước tiên, đó là chủ sở hữu (Owners), họ là người cổ phần trong DN dưới dạng trái phiếu hoặc cổ phiếu và tất nhiên họ kỳ vọng đạt lợi nhuận từ DN. Các cổ đông họ sở hữu cổ phần thông qua việc họ mua cổ phiếu của DN hoặc họ được thừa kế, tặng theo quy định của pháp luật. DN là chủ thể có ảnh hưởng đến thu nhập của cổ đông.

Thứ hai, đó là người lao động (employees), họ là người bị ảnh hưởng trực tiếp từ DN thông qua các chính sách hay cung cách quản lý từ phía DN tác động đến họ như: chính sách tiền lương, bảo hiểm, chính sách phúc lợi đặc thù áp dụng riêng cho họ, phong cách lãnh đạo,... Trái lại, người lao động cũng sẽ mang lại giá trị hay tổn thất cho DN, cụ thể là họ sẽ trung thành và làm việc cống hiến cho DN với năng suất cao nhất nếu DN có các chính sách, phúc lợi tốt cho họ thông qua các chương trình đãi ngộ, giữ chân nhân tài. Nếu không, thì tỷ lệ thay đổi nhân sự tăng cao, lòng trung thành suy giảm DN sẽ bị ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của mình. Ở mức độ cao hơn có thể ảnh hưởng đến uy tín, thương hiệu của mình trên thương trường.

Thứ ba, nhà cung cấp (suppliers) là chủ thể có tác động trực tiếp đến sự thành công của DN. Bởi lẽ, DN có một hệ thống nhà cung cấp tốt về chất lượng ổn định, giá cả hợp lý, dịch vụ hỗ trợ kỹ thuật, dịch vụ khách hàng tốt thì mang lại giá trị to lớn cho DN trong việc đảm bảo các nguồn lực đầu vào DN được cung cấp tốt nhất, ổn định nhất. Ngoài ra, nhà cung cấp đối với DN như là một đối tác (partner) chứ không đơn thuần là một chủ thể bán hàng đơn thuần và tìm lợi nhuận theo nghĩa thực dụng. Thay vào đó, nhà cung cấp theo quan điểm hiện đại là cùng hỗ trợ



khách hàng, cùng tiến với khách hàng của mình và xem khách hàng hoặc DN là người trả lương, mang lại thu thập, lợi ích cho họ.

Thứ tư, khách hàng (clients) là chủ thể tương tác, giao dịch trực tiếp với DN và là người mang lại lợi ích trực tiếp cho DN. Đối tượng khách hàng, độ phủ của khách hàng ở các khu vực, thị trường cũng cho thấy về khả năng, năng lực của doanh nghiệp. Cụ thể, nếu một DN cung cấp cho các khách hàng lớn là những DN đa quốc gia thì DN sẽ có giá trị thương hiệu riêng cho mình. Thông qua khách hàng của một DN có thể nhận biết được DN ở phân khúc nào, có ảnh hưởng và chi phối các DN khác trong ngành hay thậm chí là khả năng cạnh tranh cao hay thấp tùy theo đối tượng khách hàng của mình là ai.

Thứ năm, một thành phần không thể thiếu đó là cộng đồng địa phương nơi DN đặt vị trí hoạt động hoặc giao dịch (local community). Địa phương là nơi có ảnh hưởng trực tiếp đến các hoạt động của DN, cụ thể như các cơ chế khuyến khích đầu tư cho DN, chính sách ưu đãi đặc biệt, nguồn cung cấp lao động, chính sách bảo vệ môi trường tại địa phương đó, ... đều có tác động trực tiếp hay gián tiếp đến hoạt động của DN. Trái lại, nếu DN thực hiện hoạt động của mình trái pháp luật, tác động trực tiếp đến môi trường sống tại địa phương thì DN sẽ không thể tiếp tục hoạt động và có thể bị tẩy chay sản phẩm của DN.

Sau cùng đó là nhà quản lý hay ban quản trị DN (Mangers/ Board of Management) họ là người quản lý công ty và có vai trò đại diện cho các bên liên quan và họ phải điều tiết hay làm cân bằng mức độ yêu cầu từ các bên này. Đồng thời, họ là người làm việc trực tiếp hoặc gián tiếp với các bên liên quan để duy trì hoạt động DN. Vai trò của nhà quản lý rất quan trọng, họ đại diện DN có thể làm chi phối các bên liên quan khác như chủ sở hữu, nhân viên, khách hàng, và nhà cung cấp, ...

Lý thuyết các bên liên quan cho rằng nếu chúng ta áp dụng như một đơn vị phân tích mối quan hệ giữa một DN và các nhóm, các cá nhân có thể ảnh hưởng hoặc bị ảnh hưởng bởi nó thì chúng ta có cơ hội tốt hơn để đối phó một cách hiệu quả với ba vấn đề. Thứ nhất, từ quan điểm của các bên liên quan, doanh nghiệp có thể được hiểu như một tập hợp các mối quan hệ giữa các nhóm có liên quan trong các hoạt động tạo nên doanh nghiệp (Freeman, 1984; Jones, 1995; Walsh, 2005). Đó là về khách hàng, nhà cung cấp, nhân viên, nhà tài chính (cổ đông, chủ sở hữu

trái phiếu, ngân hàng, vv), cộng đồng và người quản lý tương tác để cùng nhau tạo ra giá trị và phân phối giá trị. Để hiểu một doanh nghiệp là hiểu các mối quan hệ này hoạt động và thay đổi theo thời gian như thế nào. Công việc của nhà quản trị là quản lý và định hình các mối quan hệ này để tạo ra càng nhiều giá trị càng tốt cho các bên liên quan và quản lý việc phân phối giá trị đó (Freeman, 1984). Trong trường hợp xung đột lợi ích của các bên liên quan, người điều hành phải tìm cách suy nghĩ lại vấn đề sao cho nhu cầu của một nhóm lớn các bên liên quan được giải quyết, và trong phạm vi điều này được thực hiện thậm chí nhiều hơn giá trị có thể được tạo ra cho mỗi cá nhân (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010). Nếu cần phải cân bằng, đôi khi xảy ra như thế, thì các giám đốc điều hành phải tìm cách để tạo sự cân bằng, và sau đó tiếp tục cải thiện sự cân bằng cho tất cả các bên (Freeman, Harrison, & Wicks, 2008).

Thứ hai, mặc dù việc quản lý hiệu quả các mối quan hệ của các bên liên quan giúp các doanh nghiệp tồn tại và phát triển mạnh trong các hệ thống tư bản, nó cũng là một nỗ lực đạo đức bởi vì nó liên quan đến các câu hỏi về giá trị, lựa chọn dẫn đến nguy hại hoặc lợi ích tiềm năng cho một nhóm lớn các cá nhân (Phillips, 2003). Cuối cùng, một sự mô tả về quản lý tập trung chú ý vào việc tạo, duy trì và liên kết các mối quan hệ của các bên liên quan nhằm trang bị tốt hơn cho giới chuyên môn để tạo ra giá trị và tránh thất bại hay làm tổn hại đạo đức.

Đã có rất nhiều thảo luận về "lý thuyết của các bên liên quan". Một số người đã lập luận rằng nó không phải là một "lý thuyết" bởi vì các lý thuyết được kết nối với các mệnh đề có thể kiểm chứng được. Những người khác đã gợi ý rằng có quá nhiều sự mơ hồ trong định nghĩa của thuật ngữ trọng tâm và chưa bao giờ thừa nhận tình trạng của lý thuyết. Tuy nhiên những người khác đã cho rằng đó là một "lý thuyết của công ty" thay thế trái ngược với lý thuyết cổ đông của công ty. Là những nhà triết học, chúng ta không có nhiều điều để nói về những cuộc tranh luận này. Chúng ta thấy "lý thuyết các bên liên quan" như là một "khuôn khổ", một tập hợp các ý tưởng mà từ đó một số lý thuyết có thể được bắt nguồn. Và, chúng ta thường sử dụng "lý thuyết của các bên liên quan" để đề cập đến nghiên cứu học thuật khá đáng kể, phụ thuộc vào trọng tâm của ý tưởng hoặc khuôn khổ của các bên liên quan. Đối với một số mục đích, chắc chắn sẽ thuận lợi khi sử dụng cụm từ theo những cách rất cụ thể (ví dụ: để tạo điều kiện để phát triển một số loại lý thuyết nhất

định và thử nghiệm thực nghiệm nhất định), nhưng đối với những cách khác thì không. Hãy nghĩ về lý thuyết của các bên liên quan như một thể loại lý thuyết quản lý hơn là một lý thuyết cụ thể được sử dụng cho một mục đích, xem lý thuyết của các bên liên quan như một “thể loại” là công nhận giá trị của sự đa dạng sử dụng từ bộ ý tưởng này. Có đủ tính phổ biến trong các mục đích sử dụng này để xem chúng như là một phần của cùng một thể loại nhưng đủ đa dạng để cho phép chúng hoạt động trong một loạt các ứng dụng và phục vụ các mục đích khác nhau. Quan điểm của các bên liên quan đã được áp dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực khác nhau, bao gồm luật, chăm sóc sức khỏe, hành chính công, chính sách môi trường và đạo đức (Freeman, et al., 2010).

Lý thuyết các bên liên quan lập luận rằng các nhà quản lý có một nghĩa vụ đạo đức để cân nhắc và cân đối một cách thích hợp lợi ích của tất cả các bên liên quan (Freeman, 1984). Mặc dù lý thuyết cổ đông chiếm ưu thế trong giáo dục và quản lý kinh doanh (Margolis & Walsh, 2003; Saint, 2005), lý thuyết các bên liên quan là mô hình chi phối trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (McWilliams & Siegel, 2001; Saint, 2005). Nghiên cứu các bên liên quan mô tả tìm cách mô tả công ty liên quan đến môi trường “... như một nhóm nổi bật về lợi ích hợp tác và cạnh tranh có giá trị nội tại” (Donaldson & Preston, 1995, p. 66). Mục đích là để mô tả cách các nhà quản lý đối mặt với các xung đột các bên liên quan quản lý và đại diện cho lợi ích của họ. Nó tìm cách mô tả hành vi của công ty và đôi khi liên quan đến hành vi của công ty cụ thể.

Quan điểm của các bên liên quan mô tả là thực nghiệm về bản chất và có thể mô tả bản chất của hành vi báo cáo môi trường của công ty. Donaldson và Preston (1995) lập luận rằng lý thuyết của các bên liên quan cụ thể đánh giá mức độ quản lý các bên liên quan có lợi cho việc đạt được các mục tiêu tổ chức thường được khẳng định. Khung nghiên cứu của các nghiên cứu bên liên quan góp phần thiết lập liệu có mối quan hệ giữa việc thực hành báo cáo môi trường doanh nghiệp và đạt được các mục tiêu hiệu suất doanh nghiệp khác nhau hay đặc điểm doanh nghiệp (Donaldson & Preston, 1995). Lý thuyết của các bên liên quan là ứng viên hứa hẹn nhất cho sự phát triển lý thuyết và liên kết của lý thuyết các bên liên quan với các lĩnh vực rộng lớn hơn trong quản lý tinh thông (Freeman, 1999; Jones, Wicks, & Freeman, 2002; Key, 1999). Thật vậy, lý thuyết của các bên liên

quan chiếm ưu thế trong nghiên cứu của các bên liên quan (Margolis & Walsh, 2003; Orlitzky và cộng sự, 2003) vì nó cung cấp một giá trị tiên đoán và phản hồi, hai biện pháp quan trọng của một lý thuyết tốt (Key, 1999). Tuy nhiên, với khía cạnh là công cụ duy nhất cung cấp một hình thức chưa đầy đủ và yếu kém của lý thuyết các bên liên quan mà tạo thành một biến thể đơn giản của mô hình giá trị cổ đông (Saint, 2005).

Quan điểm lý thuyết của các bên liên quan là “cơ sở nền tảng” của lý thuyết các bên liên quan (Donaldson & Preston, 1995, trang 68). Tất cả các bên liên quan đều có giá trị nội tại và không bên liên quan nào có quyền ưu tiên hơn các bên liên quan khác (Donaldson & Preston, 1995) và không có lý do gì để xử lý cổ đông theo cách đặc biệt so với các bên liên quan khác (Boatright, 1994). Cách tiếp cận quy phạm này xem xét sự tương tác của các bên liên quan là trách nhiệm và nhiệm vụ (Gray và cộng sự, 1996; Gray và cộng sự, 2010), nơi tổ chức nợ trách nhiệm giải trình cho tất cả các bên liên quan (Gray et al., 2010) nhưng nó cung cấp ít năng lực mô tả hoặc giải thích cho việc báo cáo môi trường của doanh nghiệp (Gray et al., 2010).

Trong luận án quản lý, Donaldson và Preston (1995) cho rằng lý thuyết các bên liên quan là cơ sở để quản lý lợi ích của các bên liên quan chứ không chỉ mô tả các tình huống hoặc dự đoán tính nhân quả. Vì vậy, một công ty thực hành kế toán và báo cáo môi trường, bao gồm việc xem xét các vấn đề môi trường trong chiến lược, ví dụ, đang thực hiện một cách tiếp cận quản lý của quan điểm lý thuyết các bên liên quan. Tuy nhiên, Donaldson và Preston (1995) không phát triển hoàn toàn luận án quản lý nhưng chúng ta cần xem lý thuyết của các bên liên quan như quản lý, theo nghĩa là các vấn đề quản lý được kết nối mật thiết với việc kinh doanh tạo ra giá trị và thương mại (Freeman, 2001).

Nghiên cứu của Donaldson và Preston (1995) đã phải đối mặt với sự phản đối mạnh mẽ, đặc biệt là tuyên bố sự nguy hiểm của việc tạo ra "luận án tách biệt" (Freeman, 1994, 1999). Một lý thuyết tương đối hợp lý và cụ thể tiếng vang của lý thuyết các bên liên quan đã được đề xuất (Jones, Wicks, & Freeman, 2002) nhưng đã bị bác bỏ (Freeman, 1999; Trevino & Weaver, 1999) đặc biệt bởi vì nó được đưa ra trên luận án tách biệt (Freeman, 1999) thay vì khuyến khích nhiều lý thuyết khác nhau. Lý thuyết các bên liên quan nên được xem như là một truyền thống nghiên

cứu (Trevino & Weaver, 1999) và là một “thể loại nghiên cứu” (Freeman, 1999, 2001). Lý thuyết của các bên liên quan là một học thuyết đạo đức toàn diện (Orts & Strudler, 2002). Trong cuộc thảo luận của ông về những gì cấu thành một học thuyết đạo đức toàn diện, John Rawls (1993) tuyên bố rằng nó là một lý thuyết có thể giải quyết đầy đủ các câu hỏi đạo đức phát sinh mà không tham chiếu đến bất kỳ lý thuyết nào khác. Theo Phillips et al. (2003), lý thuyết của các bên liên quan không phải là một học thuyết toàn diện. Thay vào đó, nó là một lý thuyết của các tổ chức thậm chí không bao gồm tất cả các câu hỏi đạo đức liên quan đến bối cảnh kinh doanh, hãy để một mình phần còn lại của thế giới đạo đức.

Theo Jensen (2001), “các nhà quản lý nên đưa ra các nhận định về lợi ích của các bên liên quan trong một công ty/doanh nghiệp. Mặc dù, điều này có thể khó để các nhà quản lý xác định những sự đánh đổi cần thiết giữa lợi ích cạnh tranh của các bên liên quan khác nhau, các nhà quản lý được kỳ vọng làm cân bằng các lợi ích này bên trong lợi ích tốt nhất của tổ chức”.

Lý thuyết của các bên liên quan không phải là một giả thuyết duy nhất mà là sự kết hợp của các câu chuyện tường thuật trên các phương tiện điện tử đã xuất hiện (Gilbert và Rasche 2008) và có nhiều giải thích và ứng dụng cho các lĩnh vực từ đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đến quản trị chiến lược, quản trị doanh nghiệp và tài chính. Trong và giữa các câu chuyện này, các khái niệm khác nhau về ‘các bên liên quan là gì?’ Đã nổi lên khi các định nghĩa khác nhau được tạo ra để phục vụ các mục đích khác nhau (Freeman et al. 2010), mỗi tập trung vào các thuộc tính liên quan đến ngữ cảnh. Mặc dù sự đa dạng của các định nghĩa của các bên liên quan là dấu hiệu của sự phong phú của lý thuyết các bên liên quan và sự hấp dẫn rộng rãi của nó dẫn đến các ứng dụng đa ngôn ngữ, các nhà nghiên cứu nhận ra rằng điều này cũng rất có vấn đề. Stoney và Winstanley (2001), ví dụ, lập luận rằng “có sự nhầm lẫn đáng kể phát sinh từ vô số quan điểm xung đột và thất bại trong việc nhận ra và lập bản đồ sự đa dạng này đã suy yếu hơn là tăng cường các bên liên quan khái niệm”. Một thập kỷ sau, Crane và Ruebottom (2011, trang 77) cho rằng khái niệm “vẫn mơ hồ và cực kỳ, hạn chế việc sử dụng lý thuyết... và có nguy cơ” các bên liên quan “sẽ trở thành một thuật ngữ vô nghĩa”. Trong một bối cảnh tương tự, Fassin (2009, tr. 116–117) ủng hộ rằng “Mô hình các

bên liên quan được xem là khó hiểu về phạm vi và sự mơ hồ do các tương tác có thể có của khái niệm cơ bản của các bên liên quan".

Tóm lại, sự phong phú của lý thuyết các bên liên quan cũng là một điểm yếu trung tâm: Sự nhầm lẫn về khái niệm làm giảm sự phát triển lý thuyết (Freeman et al. 2010; Kaler 2002) và cản trở việc áp dụng và hấp thu thực tế (Thomasson 2009). Vấn đề về sự nhầm lẫn về khái niệm đã được sử dụng để làm mất uy tín lý thuyết của các bên liên quan trên toàn bộ. Lý thuyết các bên liên quan được tiếp cận vận dụng để giải thích các mô hình TNXH; các động lực nội tại của công ty liên quan đến việc thực hành TNXH. Vì vậy, nghiên cứu này giả định các yếu tố TNXH chính bao gồm trách nhiệm với người lao động, với sản phẩm, với cộng đồng và với môi trường đã ảnh hưởng đến việc thực TNXH của DN.

#### **2.1.4.4 Lý thuyết tính chính đáng (Legitimacy theory)**

Suchman (1995) đã định nghĩa lý thuyết tính chính đáng “hoạt động của một thực thể được kỳ vọng là thích hợp, hoặc phù hợp với một số hệ thống kiến trúc xã hội về các chuẩn mực, giá trị, niềm tin và khái niệm”.

Theo Deegan (2002) thì “Lý thuyết tính chính đáng dựa trên quan điểm là quyền và trách nhiệm của tổ chức phải đến từ xã hội. Các tổ chức kinh doanh phải hoạt động trong ranh giới của xã hội để đáp ứng các kỳ vọng của xã hội, bao gồm việc cung cấp các hàng hóa và dịch vụ tốt hơn cho xã hội. Bởi vì tổ chức là một phần của hệ thống xã hội rộng lớn, các tổ chức cần phải hoạt động trong hệ thống xã hội, mà không có bất kỳ tác động tiêu cực nào đến xã hội. Điều này có thể làm cho tổ chức đạt được các mục tiêu và lợi nhuận ổn định”.

Suchman (1995) đã định nghĩa ba hình thức của tính chính đáng: “thực dụng (dựa vào đối tượng tư lợi), bình thường (dựa vào tính chất quy phạm), và nhận thức (dựa trên tính toàn diện và sự trợ cấp) nó được sử dụng trong các thuật ngữ tham nhũng và sự ủng hộ của xã hội”. Ba hình thức này được đưa vào sử dụng để giải thích mối quan hệ giữa CSR với lý thuyết tính chính đáng.

Cả các tác giả Guthrie và Parker (1989), O'Donovan (2002) đã đưa ra luận điểm, “lý thuyết tính chính đáng thực sự dựa trên quan điểm đó là các tổ chức hay DN được quản lý bởi xã hội bằng một hợp đồng xã hội mà ở đó các nhà quản lý đã thỏa thuận để có được, dựa trên một số yêu cầu xã hội, bù đắp lại cho chính các mục tiêu của tổ chức. Các tổ chức cần phải hành xử, cư xử hợp lý và công bố đầy đủ các

thông tin cho xã hội để xã hội đánh giá đó có phải là một công dân tốt. Các công ty được công nhận là một “công dân doanh nghiệp tốt” khi hoạt động và thực hiện theo đúng các cam kết với xã hội.”

Lindblom (1994), Gray và cộng sự (1995a) đã đưa ra được bốn chiến lược hay phương pháp tiếp cận đối với cách tổ chức đạt được tính chính đáng. “Một là, một tổ chức có thể cần phải giáo dục và thông tin cho công chúng liên quan về sự thay đổi trong thành quả và hành động của tổ chức. Phương pháp này được sử dụng để xác định khoảng trống của tính chính đáng giữa hành động và sự thất bại thực tế của tổ chức. Hai là, để làm thay đổi nhận thức của xã hội mà không làm thay đổi hành vi thực tế của tổ chức. Phương pháp này được sử dụng khi khoảng trống tính chính đáng đã tăng giữa tổ chức và xã hội. Ba là, các tổ chức có thể cần phải thu hút sự quan tâm của công chúng tránh xa khỏi các vấn đề hiện tại và các vấn đề liên quan khác. Phương pháp này có thể làm chệch hướng các kỳ vọng của công chúng từ một tình huống hiện tại đã có. Bốn là, một tổ chức có thể cần phải thay đổi kỳ vọng của công chúng khi xã hội có kỳ vọng không đúng về hiệu quả của mình.”

Lý thuyết chính đáng cho rằng các tổ chức được mong đợi hành động theo cách xã hội để sử dụng tài nguyên, đạt được mục tiêu và vị trí trong xã hội và đảm bảo sự tồn tại liên tục (Guthrie & Parker, 1989). Tính hợp pháp của tổ chức xảy ra khi hệ thống giá trị của một thực thể trở nên đồng dư với hệ thống giá trị của hệ thống xã hội lớn hơn (Lindbolm, 1984), do đó tăng cường cả đảm bảo cung cấp tài nguyên và độ tin cậy của các hoạt động tổ chức (Suchman, 1995). Tính hợp pháp của tổ chức là nhận thức chung hoặc giả định rằng "hành động của một thực thể là mong muốn, thích hợp, hoặc thích hợp trong một số hệ thống định mức, giá trị, niềm tin và định nghĩa xã hội" (Suchman, 1995, p. 574) vì xã hội cung cấp tổ chức với tư cách pháp nhân của nó và quy định thẩm quyền sở hữu và sử dụng tài nguyên thiên nhiên và thuê nhân viên (Matthews, 1993). Tính hợp pháp của tổ chức là kết quả của quá trình hợp pháp của tổ chức đó (Lindbolm, 1984) và các hành động ảnh hưởng đến các tiêu chuẩn và giá trị có liên quan của các nhóm và tổ chức khác (Dowling & Pfeffer, 1975). Một sự thay đổi trong các tiêu chuẩn và giá trị xã hội có thể là kết quả của hành động tìm kiếm hợp pháp của một tổ chức trọng tâm, hoặc từ sự cạnh tranh giữa tổ chức trọng điểm và các tổ chức khác.

Các tổ chức tìm kiếm tính hợp pháp thông qua quản lý độc lập riêng rẽ, có liên

quan đến thay đổi thực tế, vật chất trong thực tiễn quản lý tổ chức hoặc quản lý biểu tượng với lựa chọn cách làm cho tổ chức xuất hiện phù hợp với giá trị xã hội và kỳ vọng (Ashforth & Gibbs, 1990). Lựa chọn phương pháp tiếp cận phụ thuộc vào việc tổ chức có tìm cách mở rộng, duy trì hoặc bảo vệ tính hợp pháp của nó (Ashforth & Gibbs, 1990; Suchman, 1995). Quản lý biểu tượng là phổ biến khi một tổ chức đang mở rộng tính hợp pháp nhưng nhiều hơn khi bảo vệ tính hợp pháp (Ashforth & Gibbs, 1990). Tính hợp pháp hiện tại của một tổ chức bị đe dọa, đặt câu hỏi hoặc thách thức như khi có sự tác động bất lợi của tổ chức đối với môi trường là rõ ràng (Ashforth & Gibbs, 1990; Dowling & Pfeffer, 1975). Mức độ hợp pháp phụ thuộc vào các yếu tố như nhu cầu về tốc độ phản ứng, tính sẵn có của nguồn lực, khả năng đáp ứng của quản lý, thách thức thành phần, sự kỳ thị tổ chức, hiệu ứng gợn sóng với các thành phần khác, thời gian lên kế hoạch và mức độ hợp pháp được cấp (Ashforth & Gibbs, 1990).

## **2.2 Sự gắn bó của nhân viên**

### **2.2.1 Khái niệm sự gắn bó của nhân viên**

Định nghĩa sự gắn bó của nhân viên hiện nay có nhiều quan niệm khác nhau, với mỗi bối cảnh nghiên cứu, lĩnh vực khác nhau lại có quan điểm không tương đồng nhau. Sau đây là một số quan điểm tiêu biểu về sự gắn kết với tổ chức mà tác giả đã tìm hiểu:

Gắn bó tổ chức là “sức mạnh tương đối của sự gắn bó chặt chẽ và để hết tâm trí của một cá nhân vào một tổ chức cụ thể” (Mowday và các cộng sự, 1979). Theo đó, “sự gắn bó bao gồm sự đồng nhất, sự cố gắng và lòng trung thành. Khái niệm này nói đến mối quan hệ tích cực với tổ chức khiến họ luôn sẵn sàng đầu tư công sức để đóng góp cho sự thành công và phát triển của tổ chức.”

Theo O'Reilly và Chatman (1986) thì “Gắn bó với tổ chức được định nghĩa như là trạng thái tâm lý của thành viên trong tổ chức, phản ánh mức độ cá nhân hấp thu hay chấp nhận những đặc điểm của tổ chức”

Kalleberg và cộng sự (1996) cho rằng “Gắn bó với tổ chức được định nghĩa như là sự sẵn lòng dành hết nỗ lực cho tổ chức, sự gắn bó chặt chẽ với tổ chức và tìm kiếm để duy trì mối quan hệ với tổ chức”

Theo Meyer & Allen (1991), “gắn bó đối với tổ chức là trạng thái tâm lý buộc chặt cá nhân vào tổ chức”. Theo Alimohamaddi & Neyshabor (2013), “định



nghĩa của Meyer và Allen (1991) đã được áp dụng rất nhiều trong các nghiên cứu về sự gắn bó của nhân viên với tổ chức, như các nghiên cứu của: Alimohamaddi & Neyshabor (2013), Botterweck Mi. (2007).”

Guest (1995) cho rằng “hành vi gắn bó của nhân viên đóng vai trò trọng tâm trong hoạt động QTNNL và là đặc điểm mấu chốt giúp phân biệt giữa QTNNL và quản trị nhân sự truyền thống”. Legge (1995) cũng khẳng định “sự gắn bó của nhân viên hoàn toàn khác biệt với hành vi phục tùng một cách nhẫn nhục được xem là đặc trưng của quản trị nhân sự truyền thống. Sự phục tùng được duy trì bởi hệ thống kiểm soát áp đặt dẫn tới sự phản ứng, hơn là các hành vi phản hồi tích cực và chủ động trong công việc. Ngược lại, sự gắn bó được xây dựng trên niềm tin và một môi trường làm việc tin cậy lẫn nhau.”

Mowday & Porter (1982) định nghĩa “gắn bó tổ chức là một niềm tin mạnh mẽ, chấp nhận những mục tiêu và các giá trị của tổ chức, một sự sẵn sàng phát huy, nỗ lực đối với tổ chức và là một mong muốn nhất định để duy trì thành viên tổ chức.” Cho đến nay, đây là định nghĩa đầy đủ và được nhiều tác giả nghiên cứu sử dụng trong các công trình nghiên cứu.

Charles O.R. và Jennifer C. (1986) đã chỉ ra rằng sự gắn bó là thái độ của người lao động. Đồng thời, hai tác giả đã tìm ra việc tiếp cận sự gắn bó trong tổ chức được phân chia thành ba yếu tố: Sự tuân thủ, sự nhận dạng và sự tiếp thu. Trong đó, sự tuân thủ xuất hiện khi thái độ và hành vi được chấp nhận không phải bởi niềm tin được chia sẻ mà chỉ đơn giản là nhằm đạt một phần thưởng cụ thể. Sự nhận dạng xuất hiện khi một cá nhân cảm thấy tự hào khi được là thành viên của một tổ chức, tôn trọng giá trị và thành tựu của tổ chức đó mà không cần coi đó là thành tựu của riêng mình.

Allen và Meyer (2004) thì “gắn bó tổ chức là một trạng thái tâm lý biểu thị mối quan hệ của nhân viên với tổ chức, vì thế, có mối liên hệ mật thiết đến quyết định để duy trì các thành viên trong tổ chức.”

Meyer và Allen (1991) thì “những nhân viên gắn kết bằng tình cảm với tổ chức thường sẽ ở lại với tổ chức vì họ muốn như vậy, những nhân viên gắn kết trên cơ sở tính toán cân nhắc lợi ích của cá nhân với tổ chức sẽ ở lại với tổ chức vì họ cần như vậy và những nhân viên gắn bó vì trách nhiệm sẽ ở lại tổ chức vì họ cảm thấy họ phải làm như vậy”.

Theo Mathieu và Zajac (1990) thì “tiền đề để nhân viên gắn kết với tổ chức bằng tình cảm thường được phân loại thành các đặc điểm cá nhân, công việc, kinh nghiệm làm việc và đặc điểm tổ chức. Đặc điểm cá nhân đề cập đến giới tính, tuổi tác, giáo dục, tình trạng hôn nhân, mức độ công việc và thời gian công tác. Đặc điểm công việc tập trung vào sự đa dạng trong các loại kỹ năng làm việc, tính tự chủ trong nhiệm vụ, thách thức công việc và phạm vi công việc. Đặc điểm của tổ chức bao gồm các chính sách tổ chức, tính hỗ trợ, thông tin và trao đổi, sự công nhận.”

Ngoài các cách tiếp cận trên, Quijano và cộng sự (2000) khẳng định rằng “chỉ có duy nhất bản chất thái độ của sự gắn bó liên kết với bốn giá trị khác của tổ chức, đó là nhu cầu, sự trao đổi, tình cảm và sự gắn bó dựa trên giá trị”. Các tác giả phân chia sự gắn bó thành hai loại chính bao gồm gắn bó là công cụ, phương tiện và gắn bó ở mức độ cá nhân. Hoặc như tác giả Mowday cho rằng “sự gắn bó trong tổ chức gồm có ba thành phần: Một là sự xác định với của mục tiêu và giá trị của tổ chức, hai là sự mong muốn thuộc về tổ chức, ba là sự sẵn sàng thể hiện nỗ lực đại diện cho cơ quan”. Muthuveloo và Rose (2005) lại khẳng định “sự gắn bó với tổ chức được mô tả như sự sẵn sàng của nhân viên để chấp nhận các mục tiêu và giá trị của tổ chức và làm việc nhằm hướng tới việc đạt được những mục tiêu này”.

### **2.2.2 Vai trò của sự gắn bó trong tổ chức**

Sự gắn bó có một giá trị rất to lớn trong tổ chức. Trong nghiên cứu của mình, tác giả nhấn mạnh rằng sự gắn bó có một tác động mạnh mẽ đến hiệu suất và thành công của một tổ chức. Bởi lẽ các nhân viên có sự gắn bó cao sẽ xác định được các mục tiêu và giá trị của tổ chức, họ có một mong muốn mạnh mẽ được gắn bó với tổ chức và sẵn sàng hoàn thành nhiệm vụ vượt yêu cầu của cấp trên. Nếu nguồn nhân lực được coi là tài sản của tổ chức thì nguồn nhân lực có sự gắn bó được coi như lợi thế cạnh tranh của tổ chức đó (Ranya N, 2009)

Bhatnagar (2007) cho rằng “những nhân viên gắn bó với tổ chức có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh cho tổ chức của mình, như đã giải thích theo cách nhìn dựa trên nguồn lực của tổ chức. Cách nhìn dựa trên nguồn lực cho rằng một cơ quan, tổ chức có thể xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững thông qua tạo ra giá trị bằng bí quyết riêng mà các đối thủ cạnh tranh khó bắt chước. Các nhân viên gắn bó với tổ chức theo các tiêu chí này sẽ trở thành tài sản, thế mạnh phục vụ cho lợi thế cạnh tranh

bền vững của tổ chức”. Mặt khác, Quan Minh Nhựt và Đặng Thị Đoàn Trang (2015) khẳng định, trong một DN, đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn tốt và gắn bó lâu dài với đơn vị có thể giúp DN tạo ra nhiều sản phẩm, dịch vụ mới có chất lượng tốt, giá cả cạnh tranh.

Các DN có đội ngũ nhân viên ổn định và chuyên nghiệp sẽ luôn thu hút được nhiều nhà đầu tư, giá trị DN sẽ ngày càng tăng thêm.

Ngoài những yếu tố kể trên, Bozlagan và cộng sự (2010) đã chỉ ra “những vai trò quan trọng của sự gắn bó như: giúp nâng cao sự hài lòng của nhân viên trong tổ chức, cải thiện bầu không khí trong tổ chức theo chiều hướng tích cực, làm gia tăng thu nhập của nhân viên; giữ chân nhân viên ở lại với tổ chức, phát huy tinh thần đồng đội trong tổ chức, làm gia tăng hiệu suất của nhân viên, giúp cải thiện lòng tin của nhân viên đối với tổ chức, giúp tổ chức linh hoạt để ứng phó với những tình huống xảy ra, góp phần vào sự phát triển của DN,....”

Có thể thấy sự gắn bó đóng vai trò quan trọng trong sự thành công của một tổ chức. Rõ ràng không có một công ty, tổ chức nào có thể đạt được thành công, mục tiêu trong dài hạn mà không có những nhân viên tin tưởng vào sứ mệnh của công ty và hiểu rõ làm sao để thực hiện được sứ mệnh đó. Chính vì vậy, tổ chức nên chú trọng xây dựng một môi trường làm việc gắn bó lâu dài, giúp tổ chức thích ứng nhanh với những thay đổi. Nhân viên khi đã có niềm tin và gắn bó với tổ chức thì sẽ có sự trung thành tin tưởng vào tổ chức, những thay đổi tổ chức tiến hành đều được nhìn nhận cần thiết và họ sẽ có thái độ tích cực hơn.

### **2.2.3 Sự tiến triển trong nghiên cứu sự gắn bó của nhân viên**

Hiện nay trên thế giới, đã có rất nhiều học giả thực hiện nghiên cứu về khái niệm sự gắn bó chẳng hạn như: Mowday và cộng sự (1979), Meyer và Allen (1990); Charles O.và Jennifer C.(1986). Đây thực sự là một khái niệm đầy thách thức và được nghiên cứu trong hầu hết các lĩnh vực như quản lý, hành vi tổ chức,... (Dixit V. Và Bhati M., 2012) . Khái niệm về sự gắn bó với tổ chức được bắt nguồn từ một bài viết có tên “The organization Man” của tác giả Whyte vào năm 1956 (Dixit V. và Bhati M., 2012). Cho đến năm 1970 trở đi, đề tài này trở nên phổ biến và được nhiều học giả nghiên cứu (Bozlagan và cộng sự 2010).

Cũng giống như các khái niệm khác, các nhà nghiên cứu có nhiều cách khác nhau để tiếp cận đến khái niệm sự gắn bó của nhân viên. Người ta cũng cho rằng có

một sự liên hệ giữa sự hài lòng của nhân viên với sự gắn bó của nhân viên trong tổ chức.

Tuy nhiên, cho đến thời điểm hiện nay, các nhà nghiên cứu cũng không thể thống nhất được hai khái niệm này. Trong quá trình nghiên cứu, các học giả luôn cố gắng tìm ra mối liên kết giữa sự gắn bó với việc giữ chân nhân viên bởi lẽ điều này vô cùng ý nghĩa đối với các nhà quản trị nguồn nhân lực (J. Anitha và Farida B. 2016).

Có hai phương pháp tiếp cận lý thuyết xuất hiện trong các nghiên cứu về sự gắn bó đối với DN. Cách tiếp cận thứ nhất nhấn mạnh sự ảnh hưởng của thái độ gắn bó đối với các hành vi, còn cách tiếp cận thứ hai nhấn mạnh sự ảnh hưởng của hành vi gắn bó lên thái độ. Mặc dù hai cách tiếp cận này xuất hiện từ những định hướng lý thuyết khác nhau, và tạo ra những sự khác biệt trong nghiên cứu, nhưng hai cách tiếp cận này đều có sự liên quan mật thiết với nhau. Thay vì cho rằng mối quan hệ giữa thái độ gắn bó và hành vi gắn bó là mối quan hệ nhân quả, chúng ta nên xem đây là mối quan hệ tương hỗ qua lại (Rajendran M. và Raduan C.R., 2005).

Ngày nay, thế giới ngày càng năng động phát triển, kèm theo đó là sự bất ổn về an ninh. Dường như không còn tồn tại khái niệm “công việc làm cả đời”. Mọi người không ngừng lo sợ về công việc và mất đi động lực làm việc (Ranya N., 2009). Tuy nhiên, việc nghiên cứu về sự gắn bó vẫn vô cùng quan trọng bởi nó đóng vai trò không thể thiếu trong sự thành công của một tổ chức.

#### **2.2.4 Đo lường sự gắn bó tổ chức**

Do có sự khác nhau về cách diễn đạt khái niệm về gắn bó tổ chức, nên việc đo lường khái niệm gắn bó tổ chức cũng có sự khác nhau.

Theo Mowday và các cộng sự (1979), gắn bó tổ chức là một khái niệm bậc 2 được đo lường bởi ba thành phần: Sự gắn bó hay sự nhất quán (Identification); Lòng trung thành (Loyalty) và Sự dấn thân (Involvement). Trong đó:

- Sự gắn bó hay sự nhất quán (Identification) thể hiện niềm tin mạnh mẽ và chấp nhận mục tiêu và các giá trị của tổ chức.

- Lòng trung thành (Loyalty) thể hiện sự mong muốn được duy trì lâu dài là thành viên của tổ chức.

- Sự gắn thân (Involvement) thể hiện sự nỗ lực hết mình vì sự tồn tại và phát triển cùng tổ chức.

Theo Allen và Meyer (2004), gắn bó tổ chức là một khái niệm bậc 2 được đo lường bởi ba thành phần: Sự gắn bó vì tình cảm (Affective); Sự gắn bó vì đạo đức (Normative); Sự gắn bó để duy trì (Continuance). Trong đó:

- Sự gắn bó vì tình cảm (The Affective Commitment Scale - ACS): là cảm xúc gắn bó, mong muốn được gắn thân vào trong tổ chức. Nói cách khác đó là mong muốn là thành viên trong tổ chức.

- Sự gắn bó để duy trì (The Continuance Commitment Scale - CCS): là sự sẵn sàng nỗ lực làm việc; là nhân viên nhận thấy sẽ mất mát “chi phí” khi rời khỏi tổ chức.

- Sự gắn bó vì đạo đức (The Normative Commitment Scale - NCS): cảm thấy là như là sự bắt buộc và có nghĩa vụ gắn kết lâu dài với tổ chức. Nghĩa là, các DN cần cố gắng tạo được sự gắn kết tình cảm nơi nhân viên của mình, có như vậy mới đảm bảo được việc giữ chân nhân viên được lâu bền nhất.

Trần Kim Dung (2009) trong nghiên cứu “Ảnh hưởng của lãnh đạo và văn hóa tổ chức đến kết quả làm việc của nhân viên và lòng trung thành đối với tổ chức đã đề xuất thang đo khái niệm Sự gắn bó tổ chức gồm 3 thành phần: Sự nỗ lực; Lòng trung thành và Sự tự hào. Trong đó:

- Sự nỗ lực là việc nhân viên nỗ lực hết mình để cống hiến nhiều hơn cho tổ chức, đồng thời sẵn sàng hy sinh quyền lợi cá nhân khi cần thiết vì sự thành công của tổ chức.

- Lòng trung thành là việc nhân viên có ý định ở lại lâu dài cùng tổ chức, mặc dù nơi khác đề nghị mức lương, thưởng tương đối hấp dẫn hơn.

- Sự tự hào là việc nhân viên hãnh diện khi được mang trong mình màu cờ sắc áo của tổ chức; coi tổ chức như là ngôi nhà thứ hai, đồng thời cho rằng tổ chức là nơi làm việc và môi trường sống tốt nhất mà mọi người nên hướng đến.

Tuy nhiên, ngay cả Allen và Meyer (2004) cũng thừa nhận rằng thang đo gắn bó vì tình cảm (The Affective Commitment Scale – ACS) là phổ biến, được đánh giá cao và được sử dụng trong nhiều nghiên cứu về sự gắn bó tổ chức. Đây cũng

chính là thang đo được Mckinnon và cộng sự (2003) trong nghiên cứu về mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức; sự gắn kết và sự thỏa mãn công việc của nhân viên tại Đài Loan (được công bố trên tạp chí: International Journal of Business Studies). Do đó, cũng như nhiều nghiên cứu khác như: nghiên cứu của Michelle Botterweck (2007); Trương Lâm Thị Cẩm Thủy (2014); Nguyễn Thị Phương Dung và cộng sự (2012), vv., nghiên cứu này đề xuất sử dụng thang đo ACS (Affective Commitment Scale) để đo lường khái niệm văn hóa tổ chức. Nghĩa là, sự gắn bó tổ chức trong nghiên cứu này là một khái niệm bậc 1.

### **2.2.5 Mối quan hệ của trách nhiệm xã hội với gắn bó tổ chức**

Trong nghiên cứu về mối quan hệ giữa CSR và sự gắn bó với tổ chức của Turker (2008), tác giả đã nghiên cứu và xem xét tác động của trách nhiệm xã hội đối với nhân viên ở hai khía cạnh cụ thể là: nhân viên tiềm năng, sau khi phân tích qua các nghiên cứu trước đó, tác giả cho rằng CSR tạo danh tiếng tốt cho DN, từ đó gia tăng sức hấp dẫn để thu hút những người xin việc vào tổ chức này. Ở khía cạnh thứ hai, đó là đối với nhân viên hiện tại, tác giả đã liệt kê các nghiên cứu trước đó, đặc biệt là nghiên cứu của Maignan và cộng sự (1999) cho rằng DN chủ động trong CSR lần lượt kết hợp với sự cải thiện về gắn bó và lòng trung thành của nhân viên cũng như hiệu quả kinh doanh của tổ chức. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng CSR đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao sự gắn bó với tổ chức của nhân viên và tác giả giải thích thêm rằng điều này do tác động và xu thế ngày nay khi mọi người càng quan tâm đến vấn đề môi trường đó và điều đó tác động đến nhận thức của nhân viên. Đặc biệt hơn là nghiên cứu sau này của Nejati và Ghasemi (2013) dựa trên nghiên cứu của Turker (2008), và cũng tái khẳng định rằng CSR có tác động tích cực đến sự gắn bó với tổ chức của nhân viên.

Nhìn chung, những nghiên cứu trước đây về tác động của CSR đến sự cam kết của nhân viên với tổ chức có thể được phân thành hai loại.

Loại thứ nhất, các tác giả phân tích cách thức hoạt động xã hội của DN ảnh hưởng đến nhân viên tiềm năng (Albinger và Freeman, năm 2000; Backhaus và cộng sự, 2002; Greening và Turban, 2000; Turban và Green. 1996). Những nghiên cứu này ủng hộ quan điểm rằng CSR tạo ra một danh tiếng tốt cho hoạt động kinh doanh của công ty và làm tăng sức hấp dẫn của công ty đó. Theo ý nghĩa này, CSR

sẽ làm tăng nhận thức về sự đáng tin cậy của tổ chức đó đối với một người đang tìm kiếm việc làm (Viswesvaran và các cộng sự, 1998).

Loại thứ hai, các tác giả tập trung vào các tác động của hoạt động xã hội của tổ chức đến những nhân viên hiện tại (Brammer và cộng sự, 2007; Maignan và cộng sự, 1999; Peterson, 2004; Riordan và cộng sự, 1997; Rupp và cộng sự, 2006; Viswesvaran và cộng sự, 1998; Wood and Jones, 1995). Riordan và cộng sự (1997) cho rằng CSR sẽ ảnh hưởng đến thái độ, quan điểm và hành vi của nhân viên. Viswesvaran và cộng sự (1998) phân tích liên kết giữa CSR và hành vi chống đối của nhân viên. Nghiên cứu của Maignan và cộng sự (1999) cho biết định hướng thị trường và văn hóa mang tính chất nhân văn sẽ cải thiện sự gắn bó của nhân viên, lòng trung thành của khách hàng và hiệu quả kinh doanh. Brammer và cộng sự (2007) nghiên cứu về ảnh hưởng của những hoạt động CSR lên sự gắn bó tổ chức.

Sự gắn bó của nhân viên là cảm nhận tâm lý của người lao động đối với tổ chức của mình, là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến thái độ làm việc của họ (Mowday và các cộng sự, 1982). Gắn bó tổ chức phản ánh mối quan hệ của nhân viên với một tổ chức và có ảnh hưởng đến quyết định duy trì việc làm lâu dài với tổ chức (Meyer và Allen, 1997). Người lao động gia nhập các tổ chức vì một số nhu cầu của cá nhân, mong muốn trau dồi kỹ năng và sự kỳ vọng. Họ hy vọng sẽ làm việc trong một môi trường nơi mà họ có thể sử dụng khả năng của mình nhằm đáp ứng nhu cầu của tổ chức. Nếu một tổ chức cung cấp các cơ hội cho người lao động, mức độ gắn bó với tổ chức của người lao động có thể tăng theo (Vakola và Nikolaou, 2005).

Một trong những cơ sở lý thuyết nghiên cứu trong lĩnh vực này chính là lý thuyết bản sắc xã hội (Social Identity Theory - SIT). Khái niệm bản sắc xã hội được hiểu là “những cảm quan về khái niệm bản thân tạo thành từ kiến thức và cảm nhận của cá nhân về tư cách các thành viên trong nhóm mà cá nhân đó chia sẻ với những người khác”. “Động cơ của một cá nhân muốn có được sự thỏa mãn tâm lý nội tại về tư cách các thành viên trong nhóm của mình. Khi tư cách thành viên nhóm chuyển lên thành thể bền vững hơn hay còn gọi là bản sắc xã hội, thì người ta có thiên hướng sẽ coi các thành viên trong nhóm cũng đều giống với bản thân mình, có

cảm giác thích các thành viên trong nhóm của mình và cuối cùng là đối xử với họ rất công bằng và đầy lòng vị tha.”

Theo nền tảng lý thuyết SIT, tư cách thành viên của tổ chức có thể rất quan trọng để nhận diện và ảnh hưởng đến hành động cũng như suy nghĩ của nhân viên. Cũng giống như một người hâm mộ của một câu lạc bộ bóng đá, một nhân viên cũng có thể phản ứng với sự thành công của tổ chức và có thể so sánh nó với những tổ chức khác. Do vậy, nếu như nhân viên của một tổ chức nhận thức được rằng họ sẽ trở thành một thành viên của tổ chức có trách nhiệm với xã hội thì tổ chức đó sẽ nâng cao uy tín trong tâm trí của họ (Brammer và cộng sự, 2007; Smith và cộng sự, 2001). Theo lý thuyết, nếu như nhân viên tự hào họ là thành viên của tổ chức có CSR, họ sẽ có thái độ làm việc rõ ràng và tích cực hơn (Ashforth và Mael, 1989; Brammer và cộng sự, 2007; Dutton và cộng sự, 1994; Maignan và Ferrell, 2001; Peterson, 2004).

Một điều quan trọng trong thái độ làm việc, gắn bó với tổ chức, tâm lý gia nhập tổ chức của cá nhân chính là cảm thấy định hướng của tổ chức phù hợp với họ (Mowday và cộng sự, 1982). Mọi người sẽ gia nhập vào tổ chức với nhu cầu và kỳ vọng. Họ hy vọng sẽ làm việc trong môi trường nơi mà họ có thể phát huy khả năng và thỏa mãn với nhu cầu của họ. Nếu tổ chức cho nhân viên nhiều cơ hội thì sẽ cải thiện được sự gắn bó của họ với tổ chức (Vakola và Nikolaou, 2005). Thực tế, có thể hy vọng rằng giữa sự gắn bó tổ chức và hoạt động xã hội của tổ chức sẽ là sự thỏa mãn trực tiếp đến nhân viên (Peterson, 2004).

## **2.3 Nhận dạng tổ chức và kết quả hoạt động của doanh nghiệp**

### **2.3.1 Khái niệm nhận dạng tổ chức**

Nhận dạng tổ chức đề cập rộng rãi đến những gì các thành viên nhận thức, cảm nhận và suy nghĩ về tổ chức của họ. Nó được giả định là một sự hiểu biết chung tập thể, chia sẻ chung về các giá trị và đặc điểm đặc biệt của tổ chức. Albert và Whetten (1985) đưa ra một định nghĩa có ảnh hưởng về bản sắc tổ chức như là trung tâm, bền bỉ, và đặc biệt về tính cách của một tổ chức.

Nhận dạng công ty khác với nhận dạng tổ chức ở mức độ mà nó được khái niệm hóa như là một chức năng của sự lãnh đạo và tập trung vào hình ảnh (Abratt, 1989, Balmer, 1995, Olins, 1989). Mặc dù cả hai khái niệm dựa trên ý tưởng tổ



chức (Balmer, 1995, trang 25), mối liên hệ chặt chẽ với tầm nhìn và chiến lược của công ty (ví dụ Abratt, 1989; Dowling, 1994) nhấn mạnh vai trò rõ ràng của ban lãnh đạo cấp cao trong việc xây dựng nhận dạng DN. Cách tiếp cận tiếp thị đã chỉ rõ những cách mà ban quản lý thể hiện ý tưởng quan trọng này đối với các đối tượng bên ngoài (ví dụ thông qua các sản phẩm, truyền thông, hành vi và môi trường (Olins, 1989)), trong khi tài liệu tổ chức quan tâm nhiều hơn đến mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức của họ (ví dụ như các nghiên cứu về cam kết và nhận dạng tổ chức, (Ashforth và Mael, 1989, Dutton và cộng sự, 1994).

Sự nhận dạng của tổ chức như một sự hòa hợp giữa các giá trị cá nhân và tổ chức (Pratt, 1998). Nói cách khác, sự nhận dạng của tổ chức là một cấu trúc tâm lý kết nối nhân viên với tổ chức nơi họ làm việc. Một sự xác định mạnh của bản thân với tổ chức sẽ thúc đẩy sự phát triển thái độ tích cực (Davila & Garcia, 2012; Stinglhamber & cộng sự, 2015) và giảm ý định ra đi của nhân viên (Riketta, 2005; Chiu & Ng, 2013; Mehtap & Kokalan, 2014).

Nhận dạng tổ chức phản ánh sự nhận thức và gắn kết bản thân với các chuẩn mực, các giá trị và các mục tiêu của tổ chức (Van Dick & cộng sự, 2004). Nói cách khác, nhận dạng tổ chức xuất hiện khi một cá nhân xác định bản thân họ có cùng thuộc tính với tổ chức nơi họ đang làm việc (Elsbach & Bhattaharya, 2001).

Mặt khác, nhận dạng tổ chức đề cập đến những chi tiết mà họ có thể quan sát được như: Tên, logo, biểu tượng (Ind, 1992) hay danh tiếng của tổ chức (van Riel & Balmer, 1997). Sự nhận dạng này có thể được đánh đồng với các chiến lược nhằm tạo ra hình ảnh và uy tín cho tổ chức (Dowling G. R, 1994). Định nghĩa này của nhận dạng tổ chức nhấn mạnh quá trình quản trị hình ảnh của DN (Abratt & Shee, 1989). Điều này tạo ra mối liên kết chặt chẽ giữa hình ảnh của DN và bản sắc tổ chức thông qua nhận thức của các thành viên.

### **2.3.2 Khái niệm kết quả hoạt động của doanh nghiệp**

Theo (Torelli Carlos J. và cộng sự, 2011) cho rằng “Kết quả hoạt động và đo lường kết quả hoạt động ngày càng được cải tiến và có ý nghĩa quan trọng nhiều hơn nữa đối với doanh nghiệp”

Theo Kaplan và Norton (1993) thì “Kết quả của DN được xác định từ 04 nhóm thành phần cơ bản, bao gồm: Tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và học

tập phát triển. Nó xây dựng cơ sở để chuyển nội dung chiến lược kinh doanh thành các điều kiện thực hiện”

Neely (1995) thì “KQHĐ là một bộ tiêu chí nhằm định lượng tính hiệu quả và hiệu lực của các mặt hoạt động trong DN. Nó được kiểm định bởi 03 cấp độ: cá nhân, mục tiêu của DN và mối quan hệ giữa các tiêu chí đánh giá đó với môi trường hoạt động (văn hóa, thỏa mãn khách hàng, chiến lược phát triển...)”

Otley (1999) cho rằng kết quả hoạt động của doanh nghiệp “là những thông tin nhằm cung cấp cho các nhà quản trị thực hiện nhiệm vụ duy trì và phát triển các chuẩn hành vi trong hoạt động của doanh nghiệp. Các thành phần bao gồm: mục tiêu, chiến lược, chi tiêu, khen thưởng và dòng thông tin”

Ngoài ra, Maisel (2001) định nghĩa rằng “kết quả hoạt động của doanh nghiệp là hệ thống giúp cho DN xây dựng kế hoạch, đo lường, kiểm soát kết quả của hoạt động bán hàng, tiếp thị, công nghệ thông tin, ra quyết định kinh doanh... và các hoạt động khác của DN nhằm đặt mục tiêu và tạo ra giá trị cho những người có lợi ích liên quan”

Theo Atkinson (2014) thì kết quả hoạt động của doanh nghiệp “là công cụ để DN giám sát những giao dịch có trong hợp đồng”.

Theo Marr & Schiuma (2003) “Hệ thống đo lường kết quả hoạt động của doanh nghiệp chưa nhất quán, không giống nhau, nên việc sử dụng công cụ đo lường nào hoàn toàn là do mục tiêu quản trị. Càng có nhiều nghiên cứu về đo lường kết quả của các lĩnh vực: quản trị chiến lược, quản trị vận hành, quản trị nhân sự, kế toán, kiểm toán ... càng có đóng góp làm phong phú thêm kiến thức, tính tiếp cận đa dạng và hoàn thiện”.

Tóm lại, kết quả hoạt động là hệ thống đo lường quá trình thực hiện các mục tiêu của DN trong một giai đoạn bằng các tiêu chí tài chính và phi tài chính. Qua đó giúp doanh nghiệp có thêm các thông tin để thực hiện các mục tiêu quản trị.

## **2.4 Tổng quan các nghiên cứu đã lược khảo**

### **2.4.1 Tổng quan các nghiên cứu nước ngoài**

Có khá nhiều nghiên cứu trên thế giới đã thực hiện nhằm đánh giá ảnh hưởng của trách nhiệm xã hội (CSR) của DN, sự gắn bó của nhân viên và KQHĐ của DN.

Steven Brammer và cộng sự (2007) với nghiên cứu “*The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organisational Commitment*”. Nghiên cứu đã đề

xuất các thành phần của CSR gồm: CSR đối với xã hội, CSR đối với môi trường tự nhiên, CSR đối với khách hàng, CSR đối với các bên liên quan bên ngoài khác, CSR đối với pháp luật, CSR về công bằng trong chính sách, CSR về đào tạo nhân viên. Kết quả nghiên cứu cho thấy có mối tương quan giữa các thành phần của CSR đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức. Trong đó, thành phần công bằng trong chính sách có ảnh hưởng mạnh nhất đến gắn bó của nhân viên với tổ chức. Kế đến là CSR bên ngoài của DN và cuối cùng là vấn đề đào tạo cho nhân viên của DN. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy nhân viên có độ tuổi càng cao thì mức độ gắn bó sẽ càng cao. Nhân viên làm việc bán thời gian thì mức độ gắn bó thấp hơn nhân viên làm việc toàn thời gian; nam giới và nữ giới có mức độ gắn bó tương đương nhau; nhân viên có vị trí càng cao trong tổ chức thì mức độ gắn bó càng cao.

Duygu Turker (2008) với nghiên cứu “*How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment*”. Tác giả cho rằng CSR bao gồm các thành phần sau: CSR đối với các bên liên quan về xã hội và phi xã hội (ví dụ: môi trường hay thế hệ tương lai), CSR đối với nhân viên, CSR đối với khách hàng và CSR đối với chính phủ. Theo ông, các hoạt động xã hội của DN có liên quan đến các thành phần này sẽ ảnh hưởng đến mức độ gắn bó của nhân viên với tổ chức thông qua lý thuyết bản sắc xã hội (SIT). Kết quả nghiên cứu cho thấy CSR đối với nhân viên có ảnh hưởng lớn nhất đến mức độ gắn bó của nhân viên với tổ chức bởi vì nó liên quan đến nghề nghiệp, cơ hội được đào tạo, quyền bình đẳng và môi trường làm việc tốt. CSR đối với khách hàng có mức độ ảnh hưởng lớn thứ hai bởi nó liên quan đến hình ảnh của tổ chức, do đó ảnh hưởng đến niềm tự hào của nhân viên dành cho tổ chức. Kế đến là CSR đối với các bên liên quan (xã hội và phi xã hội). Cuối cùng là trách nhiệm xã hội đối với chính phủ.

Imran Ali và cộng sự (2010) với nghiên cứu “*Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance*”. Bài nghiên cứu này đi vào xem xét ảnh hưởng của CSR của DN đến gắn bó của nhân viên với tổ chức; cũng như xem xét CSR và gắn bó của nhân viên ảnh hưởng thế nào đến hiệu quả của tổ chức. Nghiên cứu sử dụng số mẫu khảo sát là 371 người đang làm việc tại những lĩnh vực khác nhau tại Pakistan. Imran Ali và các cộng sự cho rằng, CSR của DN làm tăng mức độ gắn bó của nhân viên với tổ chức, bởi vì CSR của DN bao gồm cả những hoạt động vì lợi ích của nhân viên và gia đình họ. DN càng đóng góp

nhieu cho xã hội càng thu hút được nhân viên tiềm năng và cải thiện mức độ gắn bó hiện có của họ. Nghiên cứu cho thấy có sự tương quan giữa CSR và gắn bó của nhân viên với tổ chức. Những việc làm tốt của công ty thúc đẩy nhân viên giới thiệu về công ty với những người khác, khiến họ cảm thấy tự hào hơn về công ty của mình và do đó sẽ nâng cao năng suất lao động của họ. Hơn nữa, CSR cũng sẽ tạo uy tín cho DN đối với khách hàng, các nhà đầu tư, các nhà cung cấp và chính phủ. Từ đó ảnh hưởng tích cực đến việc ra quyết định có lợi cho DN. CSR cũng mang lại lợi thế cạnh tranh, từ đó ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả của tổ chức. Kết quả nghiên cứu cho thấy CSR của DN và sự gắn bó của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả hoạt động của tổ chức. Ngoài ra, các tổ chức có thể tăng cường mức độ gắn bó của nhân viên thông qua việc đẩy mạnh các hoạt động có ích cho xã hội. Ví dụ: xác định các nhu cầu của cộng đồng và thực hiện chúng; tạo môi trường làm việc tốt hơn; tăng phúc lợi cho nhân viên; sản xuất các sản phẩm có chất lượng để cung cấp cho khách hàng và thực hiện nghiêm túc các quy định của chính phủ. Tất cả những hoạt động này sẽ ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức, từ đó, ảnh hưởng đến năng suất lao động và qua đó làm tăng hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Iqbal và cộng sự (2012) với nghiên cứu “*Testing the Arbitrage Pricing Theory on Karachi Stock Exchange*”. Tác giả đánh giá mối quan hệ giữa CSR và KQHĐ của DN tại 156 công ty niêm yết trên sàn chứng khoán Karachi và tìm thấy rằng các DN có CSR tiêu cực thì ảnh hưởng đến giá trị thị trường của DN và không có mối quan hệ giữa CSR và đòn bẩy tài chính.

Mujahid và Abdullah (2014) với nghiên cứu “*Impact of Corporate Social Responsibility on Firms Financial Performance and Shareholders Wealth*”. Tác giả điều tra tác động của CSR đến hoạt động tài chính của các DN cũng như sự giàu có của các cổ đông tại các công ty ở Pakistan. Kết quả nghiên cứu cho thấy CSR có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến hoạt động tài chính của các DN cũng như sự giàu có của các cổ đông.

Kiran và cộng sự (2015) với nghiên cứu “*Corporate Social Responsibility and Firm Profitability: A Case of Oil and Gas Sector of Pakistan*”. Trong nghiên cứu này tác giả đánh giá mối quan hệ giữa CSR và lợi nhuận của các công ty trong ngành Dầu khí của Pakistan trong giai đoạn từ năm 2006 – 2013. Kết quả nghiên

cứu chỉ ra rằng (1) CSR có tác động tích cực đến lợi nhuận thuần và tỷ suất lợi nhuận ròng; (2) CSR có tác động tiêu cực đến tổng tài sản của DN; và (3) CSR không có ảnh hưởng đáng kể đến khả năng sinh lợi của DN.

Kakakhel và cộng sự (2014) với nghiên cứu “*Impact of Corporate Social Responsibility on Financial Performance: Evidence from Pakistan’s Cement Industry*”. Trong nghiên cứu này tác giả đánh giá tác động CSR đến hiệu suất tài chính của các DN làm trong ngành xi măng của Pakistan với dữ liệu thu thập của các công ty trong thời gian từ 2008 – 2014 bằng kiểm định Hausman. Kết quả nghiên cứu cho thấy CSR có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến hiệu suất tài chính của các DN.

Adamu và Yusoff (2016) với nghiên cứu “*The Relationship between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Evidence from Malaysia*”. Tác giả thực hiện đánh giá tác động của CSR đến hiệu quả tài chính của các DN tại Malaysia. Tác giả thực hiện nghiên cứu với bốn biến độc lập (môi trường, cộng đồng, nơi làm việc và thị trường) và hai biến phụ thuộc (Thu nhập mỗi cổ phiếu (EPS) và lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE)). Kết quả nghiên cứu của tác giả cũng đồng tình với các nghiên cứu nêu trên khi khẳng định rằng CSR có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả tài chính của các DN.

Bên cạnh đó các nghiên cứu khác cũng chỉ ra kết quả tương tự khi đánh giá CSR có ảnh hưởng tích cực đến KQHĐ kinh doanh tại các DN như Kakakhel và cộng sự (2014), Siddiq and Javed (2014), Palmer (2012), Babola (2012), Islam và cộng sự. (2012), Malik and Nadeem (2014), Raihan và cộng sự (2015), Khan và cộng sự (2016), Akanbi and Ofoegbu (2012), Monsuru and Abdulazeez (2014), Weshah và cộng sự (2012), Ahamed và cộng sự (2014), Yusoff and Adamu (2016), and Ozcelik và cộng sự (2014). Tuy nhiên, trong các nghiên cứu của Rahman và cộng sự (2014), Cheung and Mak (2010), Ofori và cộng sự (2014) thì không tồn tại mối quan hệ giữa CSR và KQHĐ kinh doanh của DN.

Ngoài CSR thì một số nghiên cứu của các tác giả khác cũng chỉ ra rằng sự gắn kết của nhân viên cũng ảnh hưởng đến quá trình và hiệu quả làm việc trong tổ chức (Mowday và cộng sự, 1982; Allen and Meyer, 1991; Herscovitch and Meyer, 2002; Al Kahtani, 2004; Shaw và cộng sự, 2003; Yousef, 2000). Tuy nhiên, do không có sự nhất trí giữa các nhà nghiên cứu trong việc định nghĩa cũng như đo

lượng sự gắn kết với tổ chức vì vậy, có nhiều ý kiến khác biệt về định nghĩa cũng như đo lường sự gắn bó với tổ chức.

Theo Meyer và Allen (1991) đã đề xuất 3 thành phần của sự gắn bó: (1) Sự gắn bó vì tình cảm (Affective): là cảm xúc gắn bó, đồng nhất và dấn thân vào trong tổ chức. Nói cách khác, đó là mong muốn là thành viên trong tổ chức. Đây là mức độ gắn bó cao nhất của cá nhân vào tổ chức, cá nhân cảm thấy là một phần không thể thiếu của tổ chức; mục tiêu, lợi ích của tổ chức được đặt lên trên mục tiêu cá nhân. (2) Sự gắn bó để duy trì (Continuance): là sự sẵn sàng nỗ lực làm việc, nhân viên nhận thấy sẽ mất mát chi phí khi rời khỏi tổ chức. Bởi vậy, một khi có được mỗi lợi cao hơn thì người lao động sẽ rời bỏ tổ chức. (3) Sự gắn bó vì đạo đức (Normative): cảm thấy là sự bắt buộc, nhân viên cảm giác có nghĩa vụ tiếp tục công việc. Đây là mức độ gắn bó lỏng lẻo nhất, khi hết nghĩa vụ, người lao động sẽ rời bỏ tổ chức. Nắm được các thành phần trên, các DN cần cố gắng tạo được sự gắn bó tình cảm nơi nhân viên của mình, có như vậy mới đảm bảo được việc giữ chân nhân viên được lâu bền nhất.

Osveh Esmaeelinezhad (2015) trong nghiên cứu “*Linkage between perceived CSR and employee engagement: Mediation effect of an organizational identification*”, *International Journal of Human Resources Studies*, 5(3), 174-190. Nghiên cứu sử dụng kỹ thuật SEM để kiểm định mối quan hệ trực tiếp giữa cảm nhận CSR bên ngoài và cảm nhận CSR bên trong với sự tham gia của người lao động. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng kiểm định mối quan hệ gián tiếp của cảm nhận CSR bên ngoài, cảm nhận CSR bên trong với sự tham gia của người lao động thông qua biến trung gian là nhận dạng tổ chức.

Yilmaz Ayse Kucuk, Ali Imran & Triant Flouris (2015) trong nghiên cứu “The effects of CSR on Pride in membership, Job satisfaction and employee engagement”. *British Journal of Economics, Management and Trade*, 9(4), 1-12. Nội dung chính của tác phẩm là Kiểm định vai trò của CSR trong việc phát triển niềm tự hào là thành viên, sự thỏa mãn công việc và sự tham gia của người lao động; Nghiên cứu ghi nhận ảnh hưởng tích cực về nhận thức của người lao động về CSR, niềm tự hào là thành viên, sự hài lòng trong công việc và sự tham gia của người lao động. Có rất ít nghiên cứu xem xét cùng lúc mối quan hệ CSR, niềm tự hào là thành

viên, sự thỏa mãn trong công việc, và sự tham gia người lao động. Đây chính là ưu điểm của NC này.

#### **2.4.2 Tổng quan các nghiên cứu trong nước**

Twose & Rao (2003) nghiên cứu về CSR ở Việt Nam trong hai ngành dệt và da giày. Nghiên cứu này chủ yếu nhìn dưới góc độ tuân thủ CSR theo yêu cầu từ người mua và tuân thủ quy định Luật. Undén (2007) nghiên cứu về ảnh hưởng của tập đoàn đa quốc gia trên phương diện CSR đến các DN Việt Nam. Nghiên cứu này chỉ ra rằng các tập đoàn đa quốc gia là yếu tố xúc tác để các DN Việt Nam nghĩ về chiến lược dài hạn trong đó có CSR. Tuy nhiên, các DN Việt Nam vẫn còn ít quan tâm và thiếu nguồn lực thực hiện.

Ngo Quang Huan, Do Huu Tai, và Le Thanh Tiep (2016) với nghiên cứu “*Relationships between corporate social responsibility and firm’s performance: an empirical case in the south of Vietnam*”. Các tác giả thực hiện đánh giá mối quan hệ giữa CSR và KQHĐ của các DN phía Nam Việt Nam. Nghiên cứu phân tích dữ liệu từ 50 công ty niêm yết trên sàn chứng khoán HOSE từ năm 2012 – 2015. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng CSR có tác động tích cực và mạnh mẽ đến KQHĐ của các DN.

Hoàng Thị Thanh Hương (2015) với luận án tiến sĩ “*Áp dụng chiến lược trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) tại doanh nghiệp quy mô nhỏ và vừa Việt Nam: Nghiên cứu tình huống ngành May*”. Luận án phát triển các thang đo CSR của doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) trong bối cảnh ngành may Việt Nam bao gồm 5 tiêu chí: trung tâm (centrality), cụ thể (specificity), chủ động (proactivity), tự nguyện (voluntarism) và công bố (visibility). Luận án cung cấp các bằng chứng các yếu tố lãnh đạo DN, yếu tố môi trường nội bộ và môi trường bên ngoài có ảnh hưởng thuận chiều đến CSR của DNNVV ngành may. Luận án xác nhận cơ sở cho rằng CSR của các DNNVV ngành may đang ở mức ứng phó, thụ động hơn là chiến lược. Các bằng chứng này được xác nhận thông qua các phân tích định lượng. Bên cạnh đó luận án đã đề xuất mô hình PDCA để áp dụng chiến lược CSR tại các DNNVV ngành may Việt Nam. Mô hình này cho phép liên kết CSR vào các chủ đề chiến lược của DN và mang tính cải tiến liên tục. Điều này rất phù hợp với thực hiện CSR theo các giai đoạn phát triển bởi lẽ áp dụng CSR không phải là sự chuyển dịch ngay lập tức từ không đến có.

Nguyễn Hồng Hà (2016) với luận án “*Ảnh hưởng của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp tới lòng trung thành của khách hàng: nghiên cứu trong ngành thức ăn chăn nuôi tại miền Bắc Việt Nam*”, Trường ĐH Kinh Tế Quốc Dân. Luận án đã đề xuất mô hình nghiên cứu tác động của CSR tới lòng trung thành của khách hàng, thông qua 03 biến trung gian là sự hài lòng của khách hàng, niềm tin của khách hàng, và quan hệ cá nhân. Sử dụng “mô hình cấu trúc tuyến tính” (SEM), luận án đã kiểm định đồng thời được các giả thuyết trong bối cảnh mới. Từ các mối quan hệ tìm thấy được, đề xuất các gợi ý cho các DN trong ngành thức ăn chăn nuôi nhằm phát huy hơn nữa hiệu quả từ các chương trình CSR, cải thiện được lòng trung thành của khách hàng, qua đó tăng hiệu quả kinh doanh.

### **2.4.3 Đánh giá chung các nghiên cứu trước**

Tổng quan tình hình nghiên cứu trên thế giới cho thấy các nghiên cứu thực nghiệm về áp dụng CSR chiến lược cho các DN khá đa dạng. Các nghiên cứu này chủ yếu về tác động của CSR tới DN với trọng tâm vào mối quan hệ qua lại với các hoạt động kinh doanh trong bối cảnh xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững của DN. Tuy nhiên, các bằng chứng chủ yếu đến từ các nước có nền kinh tế phát triển, các nghiên cứu DN ở các nền kinh tế mới nổi vẫn còn rất ít.

Ở Việt Nam, có số lượng nhất định DN đã áp dụng CSR. Trên thực tế, Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) có chương trình giải thưởng CSR hàng năm cho các DN. Các chương trình về quản trị kinh doanh cũng đã lồng ghép một phần của chủ đề này vào một số môn học. Tuy nhiên, các nghiên cứu về chủ đề này có rất ít. Do đó, trong phần này, tác giả sẽ không chỉ đề cập đến nghiên cứu về CSR của DN Việt Nam mà còn tổng quan các nghiên cứu CSR nói chung tại Việt Nam.

Nhìn chung các nghiên cứu từ trước đến nay đều nghiên cứu tác động của CSR hoặc sự gắn bó của nhân viên đến KQHĐ của DN. Tuy nhiên, chưa có nghiên cứu nào thực hiện một cách tập trung để đánh giá mối quan hệ và sự tác động của CSR và sự gắn bó của nhân viên đến KQHĐ tại các DN ở Việt Nam. Bên cạnh đó, đa số các nghiên cứu trong nước sử dụng các phương pháp so sánh, tổng hợp và phân tích thống kê số liệu; ít nghiên cứu sử dụng các phương pháp định lượng. Với các phương pháp so sánh, tổng hợp và phân tích thống kê số liệu chưa đo lường được mức độ tác động và tầm quan trọng của từng yếu tố ảnh hưởng, dẫn đến việc



đề xuất các nhóm giải pháp dàn trải, thiếu trọng tâm và chưa mang lại hiệu quả kinh tế cao.

Bên cạnh đó hiện nay tại nước ta chưa xây dựng và phát triển bộ chỉ số đo CSR như các quốc gia phát triển. Đặc biệt các nghiên cứu về mối quan hệ giữa CSR và KQHĐ thường được tiến hành tại các quốc gia phát triển, mà những nghiên cứu tương tự chưa được thực hiện nhiều ở các quốc gia đang phát triển như Việt Nam. Ngoài ra hầu hết các nghiên cứu về CSR đều được thực hiện từ các nguyên tắc và khuôn khổ được xây dựng cho Mỹ, nhưng các nguyên tắc, yếu tố các chỉ số CSR chưa được chấp nhận trong những nước đang phát triển do ảnh hưởng từ sự khác biệt về văn hóa, thái độ quản lý và kế hoạch kinh doanh khác nhau (Matten và Moon, 2008). Khi tính toán các chỉ số CSR, nhiều tiêu chí CSR không phù hợp với bối cảnh của nước ta. Do đó, nghiên cứu này được thực hiện nhằm lấp đầy những khoảng trống nêu trên.

Bảng 2.2 Tổng quan các nghiên cứu có liên quan

STT	Tác giả	Ghi nhận
1	Mowday, Porter and Steer (1979)	Đề xuất 3 thành phần của sự gắn bó: Sự gắn bó hay nhất quán (Identification), Lòng trung thành (Loyalty), Sự dấn thân (Involvement)
2	Angle and Perry (1981)	Đề xuất 2 thành phần của sự gắn bó, đó là: Gắn bó về giá trị: (Value commitment) và Gắn bó để duy trì (Commitment to stay)
3	O'reilly & Chatman (1986)	Đề xuất 3 thành phần của sự gắn bó: Sự phục tùng (Compliance), Sự gắn bó (Identification)
4	Penley & Gould (1988)	Đề xuất 3 thành phần của sự gắn bó: Đạo đức (Moral), Tính toán (Calculative), Sự thờ ơ (Aleinative)
5	Meyer và Allen (1991)	Đề xuất 3 thành phần của sự gắn bó: (1) Sự gắn bó vì tình cảm (Affective); (2) Sự gắn bó để duy trì (Continuance); (3) Sự gắn bó

		vì đạo đức (Normative)
6	Jaros và cộng sự (1993)	Đề xuất 3 thành phần: Tình cảm (Affective), Sự duy trì (Continuance), Sự gắn kết vì đạo đức (Moral)
7	Twose & Rao (2003)	Các tập đoàn đa quốc gia là yếu tố xúc tác để các DN Việt Nam nghĩ về chiến lược dài hạn trong đó có CSR
8	Steven Brammer và cộng sự (2007)	Có mối tương quan giữa các thành phần của CSR đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức. Đề xuất các thành phần của CSR gồm: (1) CSR đối với xã hội, (2) CSR đối với môi trường tự nhiên (3) CSR đối với khách hàng (4) CSR đối với các bên liên quan bên ngoài khác (5) CSR đối với pháp luật (6) CSR về công bằng trong chính sách (7) CSR về đào tạo nhân viên
9	Duygu Turker (2008)	CSR đối với nhân viên có ảnh hưởng lớn nhất đến mức độ gắn bó của nhân viên, kế đến là CSR đối với khách hàng, CSR đối với các bên liên quan và CSR đối với chính phủ
10	Imran Ali và cộng sự (2010)	CSR của doanh nghiệp và sự gắn bó của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến HQHĐ của TC.
11	Cheung and Mak (2010)	CSR không có tác động đến HQHĐ của TC
12	Iqbal và cộng sự (2012)	Các doanh nghiệp có CSR tiêu cực thì ảnh hưởng đến giá trị thị trường của DN và không có mối quan hệ giữa CSR và đòn bẩy

		tài chính.
13	Trương Hoàng Lâm, Đỗ Thị Thanh Vinh (2012)	Có bảy nhân tố ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên trong công ty
14	Mujahid và Abdullah (2014)	CSR có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến hoạt động tài chính của các DN cũng như sự giàu có của các cổ đông.
15	Siddiq and Javed (2014)	CSR có ảnh hưởng tích cực đến KQHĐKD tại các DN
16	Rahman và cộng sự (2014)	Không tồn tại mối quan hệ giữa CSR và KQHĐKD của DN
17	Ofori và cộng sự (2014)	CSR không có tác động đến HQHĐ của TC
18	Kakakhel và cộng sự(2014)	CSR có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến hiệu suất tài chính của các DN trong ngành xi măng của Pakistan
19	Ozcelik và cộng sự (2014)	CSR có tác động tích cực và mạnh mẽ đến KQHĐKDDN
20	Kiran và cộng sự (2015)	CSR có tác động tích cực đến lợi nhuận thuần và tỷ suất lợi nhuận ròng; CSR có tác động tiêu cực đến tổng tài sản của doanh nghiệp; CSR không có ảnh hưởng đáng kể đến khả năng sinh lợi của doanh nghiệp.
21	Hoàng Thị Thanh Hương (2015)	Phát triển các thang đo CSR của doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) trong bối cảnh ngành may Việt Nam bao gồm 5 tiêu chí: trung tâm (centrality), cụ thể (specificity), chủ động (proactivity), tự nguyện (voluntarism) và công bố (visibility)
22	Adamu và Yusoff (2016)	CSR có tác động đến Thu nhập mỗi cổ phiếu (EPS) và lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu ROE của các DN tại Malaysia
23	Ngo Quang Huan, Do Huu	CSR có tác động tích cực và mạnh mẽ đến

	Tai, và Le Thanh Tiep (2016)	KQHĐ của các DN
24	Yusoff and Adamu (2016)	CSR có ảnh hưởng mạnh đến KQHĐ của các DN
25	Khan và cộng sự (2016)	CSR tốt làm gia tăng hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp
26	Osveh Esmaelinezhad (2015)	Kiểm định mối quan hệ gián tiếp của cảm nhận CSR bên ngoài, cảm nhận CSR bên trong với sự tham gia của người lao động với biến trung gian là nhận dạng tổ chức
27	Yilmaz Ayse Kucuk, Ali Imran & Triant Flouris (2015)	Kiểm định vai trò của CSR trong việc phát triển niềm tự hào là thành viên, sự thỏa mãn công việc và sự tham gia của người lao động

*Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2016*

## 2.5 Giả thuyết nghiên cứu và mô hình

Dựa trên các tổng quan nghiên cứu đã trình bày ở các phần trên, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu nhằm xem xét và đánh giá ảnh hưởng của CSR và sự gắn bó của nhân viên đến KQHĐ của doanh nghiệp. Trong đó:

- Thành phần CSR bao gồm: trách nhiệm xã hội đối với các bên liên quan về xã hội và phi xã hội, trách nhiệm xã hội đối với nhân viên, trách nhiệm xã hội đối với khách hàng và trách nhiệm xã hội đối với chính phủ

- Thành phần sự gắn bó của nhân viên bao gồm: Gắn bó vì tình cảm (Affective); Sự gắn bó để duy trì (Continuance); Sự gắn bó vì đạo đức (Normative)

### 2.5.1 Giả thuyết nghiên cứu:

- Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với chính phủ

Theo Carroll (1979), sự tuân thủ luật pháp được xem như là một khái niệm quan trọng bổ sung cho CSR của tổ chức. Theo Phạm Thị Tuyết, tác giả bài viết “Ô nhiễm môi trường và trách nhiệm xã hội của DN” và Võ Khắc Tường với nhan đề: “Trách nhiệm xã hội của các DN Việt Nam và những vấn đề còn bất cập” đã cho rằng CSR đối với chính phủ chính là sự đóng thuế đầy đủ và tuân thủ mọi quy định của luật pháp.

- Giả thuyết H1: Trách nhiệm xã hội đối với chính phủ có tác động tích cực đến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

- Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với các bên liên quan về xã hội và phi xã hội (gọi tắt là các bên liên quan).

Theo Wheeler và Sillanpaa (1977), CSR đối với các bên liên quan bao gồm trách nhiệm với môi trường tự nhiên, thế hệ tương lai, và hỗ trợ các hoạt động của các tổ chức phi chính phủ (ví dụ như đầu tư để tạo dựng cuộc sống tốt hơn cho thế hệ tương lai, góp phần vào các chiến dịch và dự án nhằm thúc đẩy sự thịnh vượng của xã hội). Các bên liên quan này có thể nhóm lại thành các nhóm liên quan đến nhau khi xem xét chúng trong cùng một quan điểm. Ví dụ, bảo vệ môi trường tự nhiên không những rất quan trọng đối với sức khỏe của thế hệ hiện tại và tương lai mà còn quan trọng với chính môi trường đó (Naess, 2001).

CSR với cộng đồng bao gồm các hoạt động từ thiện như tài trợ cho các sự kiện tại địa phương, ví dụ như tài trợ cho phong trào thể thao địa phương và các sự kiện về văn hóa, nghệ thuật (Skudiene và Auruskeviciene, 2010). Còn theo Aguilera và cộng sự (2007) thì một tổ chức được xem là thực hiện CSR với cộng đồng khi họ đầu tư cho cơ sở hạ tầng ở địa phương nơi họ đang hoạt động, ví dụ như xây dựng và sửa chữa đường xá, hệ thống nước thải, trường học và bệnh viện. Ngoài ra, trong nhiều nghiên cứu khác thì tổ chức còn phải khuyến khích nhân viên của họ tham gia vào các hoạt động ở địa phương, giúp đỡ trẻ em, người bệnh, tài trợ về mặt tài chính và phi tài chính... Tất cả các hoạt động CSR này không những tạo ra giá trị cho cộng đồng mà còn cho cả tổ chức đó (Skudiene và Auruskevicienc, 2010)

Các tổ chức phi chính phủ hoạt động như một tiếng nói thay cho môi trường và thế hệ tương lai... (là “các bên liên quan” không thể nói lên tiếng nói của mình), với cùng một mục tiêu là hỗ trợ các DN trong các hoạt động bảo vệ môi trường và thế hệ tương lai. Theo cách này, bảo vệ môi trường có thể là điểm chung của tất cả các bên liên quan.

- Giả thuyết H2: Trách nhiệm xã hội đối với các bên liên quan có tác tích cực đến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

- Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với nhân viên

Theo Linda Barber (2004), CSR đối với nhân viên được hiểu bao gồm các hoạt động như đào tạo và phát triển nghề nghiệp, cung cấp thông tin và tư vấn cho

nhân viên, quan tâm đến sức khỏe và sự an toàn, đảm bảo cân bằng giữa công việc và cuộc sống, công bằng và bình đẳng, lương bổng và phúc lợi. Các yếu tố này tạo nên môi trường làm việc bên trong một tổ chức hay điều kiện làm việc là yếu tố đầu tiên ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên. Các nghiên cứu trước đây chỉ ra rằng có mối liên hệ giữa gắn bó của nhân viên với môi trường làm việc của tổ chức (Stone & Porter, 1975; Welsch & LaVan, 1981) hay sự phù hợp của giá trị cá nhân với giá trị tổ chức (Reichers, 1986; Wiener, 1982). Vì vậy, các hoạt động thuộc CSR có liên quan trực tiếp đến môi trường thể chất và tâm lý của người lao động sẽ ảnh hưởng đến gắn bó của nhân viên với tổ chức (nghiên cứu của Steven Bammer, Andrew Millington và Bruce Rayton, 2005; Duygu Turker, 2008).

- Giả thuyết H3: Trách nhiệm xã hội đối với nhân viên có tác động tích cực đến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

- Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với khách hàng

CSR của DN đối với KH theo như Duygu Toker (2008) được hiểu chính là cách mà doanh nghiệp cam kết thực hiện đúng như những tuyên bố trước đó, như chất lượng sản phẩm phải đạt tiêu chuẩn, dịch vụ kèm theo, thông tin đến khách hàng phải minh bạch và rõ ràng...

Chúng ta đều biết rằng khách hàng là nguồn thu cho doanh nghiệp, thành công của DN phụ thuộc rất nhiều vào KH, các công ty thường tìm mọi cách để duy trì mối quan hệ tốt đẹp với KH. Do đó với nhiều doanh nghiệp, các hoạt động mang ý thức CSR dường như là công cụ quan trọng tác động đến hành vi mua hàng của các khách hàng tiềm năng. Nhiều hoạt động của doanh nghiệp không chỉ ảnh hưởng đến hình ảnh của chính nó mà còn tác động đến nhận thức của nhân viên về tổ chức. Vì vậy, nếu như doanh nghiệp lừa dối khách hàng hoặc cung cấp những sản phẩm không đảm bảo cho họ, nhân viên có thể cảm thấy xấu hổ cho những hành vi này. Trái lại, nếu doanh nghiệp cung cấp cho khách hàng những sản phẩm chất lượng cao thì nhân viên có thể cảm thấy tự hào vì trở thành thành viên của tổ chức. Bởi vì theo SIT, thành viên của một nhóm xã hội (ở đây là một doanh nghiệp) có thể chia sẻ thành công hoặc thất bại của nó, và điều này cũng có thể thấy ở sự hài lòng của khách hàng, đây là một cách hữu hiệu để đo lường thành công của DN.

- Giả thuyết H4: Trách nhiệm xã hội đối với khách hàng có tác động tích cực đến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

- Gắn bó tổ chức

Theo Meyer và Allen (1997) “Gắn bó với tổ chức là trạng thái tâm lý biểu thị mối quan hệ của nhân viên với tổ chức, thể hiện sự gắn bó chặt chẽ với tổ chức và mong muốn góp phần vào việc hoàn thành các mục tiêu của tổ chức”. Meyer and Allen (1991): Đề xuất 3 thành phần gắn bó:

- Sự gắn bó vì tình cảm (Affective): Cảm xúc gắn bó, đồng nhất và dần thân vào trong tổ chức.

- Sự gắn bó để duy trì (Continuance): Nhân viên nhận thấy sẽ mất mát chi phí khi rời khỏi tổ chức.

- Sự gắn bó vì đạo đức (Normative): Cảm giác có nghĩa vụ tiếp tục công việc.

Gắn bó với tổ chức là cảm nhận tâm lý của người lao động đối với tổ chức của mình, là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến thái độ làm việc của họ (Mowday và các cộng sự, 1982). Gắn bó tổ chức phản ánh mối quan hệ của nhân viên với một tổ chức và có ảnh hưởng đến quyết định duy trì việc làm lâu dài với tổ chức (Meyer và Allen, 1997). Người lao động gia nhập các tổ chức vì một số nhu cầu của cá nhân, mong muốn trau dồi kỹ năng và sự kỳ vọng. Họ hy vọng sẽ làm việc trong một môi trường nơi mà họ có thể sử dụng khả năng của mình nhằm đáp ứng nhu cầu của tổ chức. Nếu một tổ chức cung cấp các cơ hội cho người lao động, mức độ cam kết với tổ chức của người lao động có thể tăng theo (Vakola và Nikolaou, 2005).

Chính vì thế ta có giả thuyết nghiên cứu

- Giả thuyết H5: Gắn bó vì tình cảm có tác động tích cực đến sự gắn bó của nhân viên trong doanh nghiệp.

- Giả thuyết H6: Gắn bó để duy trì có tác động tích cực đến sự gắn bó của nhân viên trong doanh nghiệp.

- Giả thuyết H7: Gắn bó vì đạo đức có tác động tích cực đến sự gắn bó của nhân viên trong doanh nghiệp.

- Trách nhiệm xã hội và gắn bó tổ chức

Các nghiên cứu trước đây như Skudiene & Auraskeviciene (2012) cho rằng, các hoạt động CSR bên trong và bên ngoài có tác động tích cực đến động lực nhân

viên, hay CSR ảnh hưởng đến cam kết tình cảm và cam kết lợi ích (Mory et al, 2015 & Thang, 2016).

Bên cạnh đó các nghiên cứu của Brammer và cộng sự (2007), Maignan và cộng sự (1999), Peterson (2004), Riordan và cộng sự (1997), Rupp và cộng sự (2006) cho rằng CSR sẽ ảnh hưởng đến thái độ, quan điểm và hành vi của nhân viên.

Giả thuyết H8: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có tác động tích cực đến sự gắn bó của nhân viên trong doanh nghiệp

- Trách nhiệm xã hội và nhận dạng tổ chức

Nhiều nghiên cứu trên thế giới và thực tế cho thấy, DN nào thực hiện tốt CSR thì lợi ích của họ không những không giảm đi mà còn tăng thêm. Những lợi ích mà DN thu được khi thực hiện CSR bao gồm giảm chi phí, tăng doanh thu, tăng giá trị thương hiệu, giảm tỷ lệ nhân viên thôi việc, tăng năng suất và thêm cơ hội tiếp cận những thị trường mới. Bên cạnh đó CSR tạo nên danh tiếng cho tổ chức qua đó góp phần làm tăng cường nhận dạng tổ chức của nhân viên (Van Riel & Balmer, 1997). Các hoạt động CSR tốt cùng với các chiến lược nhằm tạo ra hình ảnh và uy tín cho tổ chức sẽ góp phần làm nhân viên có đánh giá cao hơn về tổ chức hiện tại (Dowling G. R, 1994).

- Giả thuyết H9: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có tác động tích cực đến nhận dạng tổ chức.

- Sự gắn bó và nhận dạng tổ chức

Sự gắn bó là một mối quan hệ tinh thần giữa người lao động và tổ chức nhằm làm giảm khả năng rời bỏ các tổ chức. Nhận dạng tổ chức phản ánh sự nhận thức và gắn kết bản thân với các chuẩn mực, các giá trị và các mục tiêu của tổ chức (Van Dick & cộng sự, 2004). Bên cạnh đó, nhận dạng tổ chức xuất hiện khi một cá nhân xác định bản thân họ có cùng thuộc tính với tổ chức nơi họ đang làm việc (Elsbach & Bhattacharya, 2001).

- Giả thuyết H10: Sự gắn bó của nhân viên trong doanh nghiệp có tác động tích cực đến nhận dạng tổ chức.

- Trách nhiệm xã hội và kết quả hoạt động

Mohr và cộng sự (2001) thì CSR là những hoạt động tối thiểu hóa hoặc loại bỏ các mối nguy hiểm phát sinh trong xã hội cũng như tối đa hóa những hiệu quả



nhất định trong thời gian dài. Beyer (1972) và Drucker (1974) thì CSR chính là tổ chức nên thực hiện các hoạt động xã hội nhằm tạo ra phúc lợi cho cộng đồng. Bởi vì các tổ chức kiếm được nhiều lợi nhuận từ cộng đồng và làm giảm nguồn tài nguyên thiên nhiên của xã hội, do vậy họ phải có trách nhiệm cải thiện môi trường và các nguồn tài nguyên khác, cũng như cải thiện mức sống cho toàn xã hội. Theo kết quả nghiên cứu của Kakakhel và cộng sự (2014), Siddiq and Javed (2014), Palmer (2012), Babola (2012), Islam và cộng sự (2012), Malik and Nadeem (2014), Raihan và cộng sự (2015), Khan và cộng sự (2016), Akanbi and Ofoegbu (2012), Monsuru and Abdulazeez (2014), Weshah và cộng sự. (2012), Ahamed và cộng sự. (2014), Yusoff and Adamu (2016), and Ozcelik và cộng sự (2014) thì CSR có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của DN.

- Giả thuyết H11: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có tác động tích cực đến kết quả hoạt động doanh nghiệp.

- Sự gắn bó của nhân viên và kết quả hoạt động

Sự gắn bó của nhân viên đã được kiểm định rộng rãi bởi nhiều nhà nghiên cứu ở các nước trên thế giới chẳng hạn như: Meyer và Allen (1990, 1993, 1996); Matheiu và Zajac (1990); Meyer và ctv. (1990, 2007); Mowday và Shapiro (2004); Trần Kim Dung và Araham (2005). Sự gắn bó của nhân viên với tổ chức được định nghĩa là: một trạng thái tâm lý (a) đặc trưng cho mối quan hệ của nhân viên với tổ chức, và (b) có ý nghĩa đối với các quyết định tiếp tục hay ngừng là thành viên trong tổ chức (Meyer, Allen, và Smith năm 1993). Sự gắn bó với tổ chức là một cấu trúc đa chiều, nhưng hầu hết các mô hình bao gồm một chiều hướng phản ánh một cảm xúc đối với các tổ chức (Meyer và Herscovitch 2001). Imran Ali và cộng sự (2010) cũng chỉ ra rằng sự gắn bó của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả hoạt động của tổ chức. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Bakiev (2013), Mansour et al (2014) đã chỉ ra mối quan hệ tích cực giữa sự gắn bó của nhân viên và kết quả kinh doanh của các DN.

- Giả thuyết H12: Sự gắn bó của nhân viên trong doanh nghiệp có tác động tích cực đến kết quả hoạt động doanh nghiệp.

- Nhận dạng tổ chức và kết quả hoạt động của doanh nghiệp

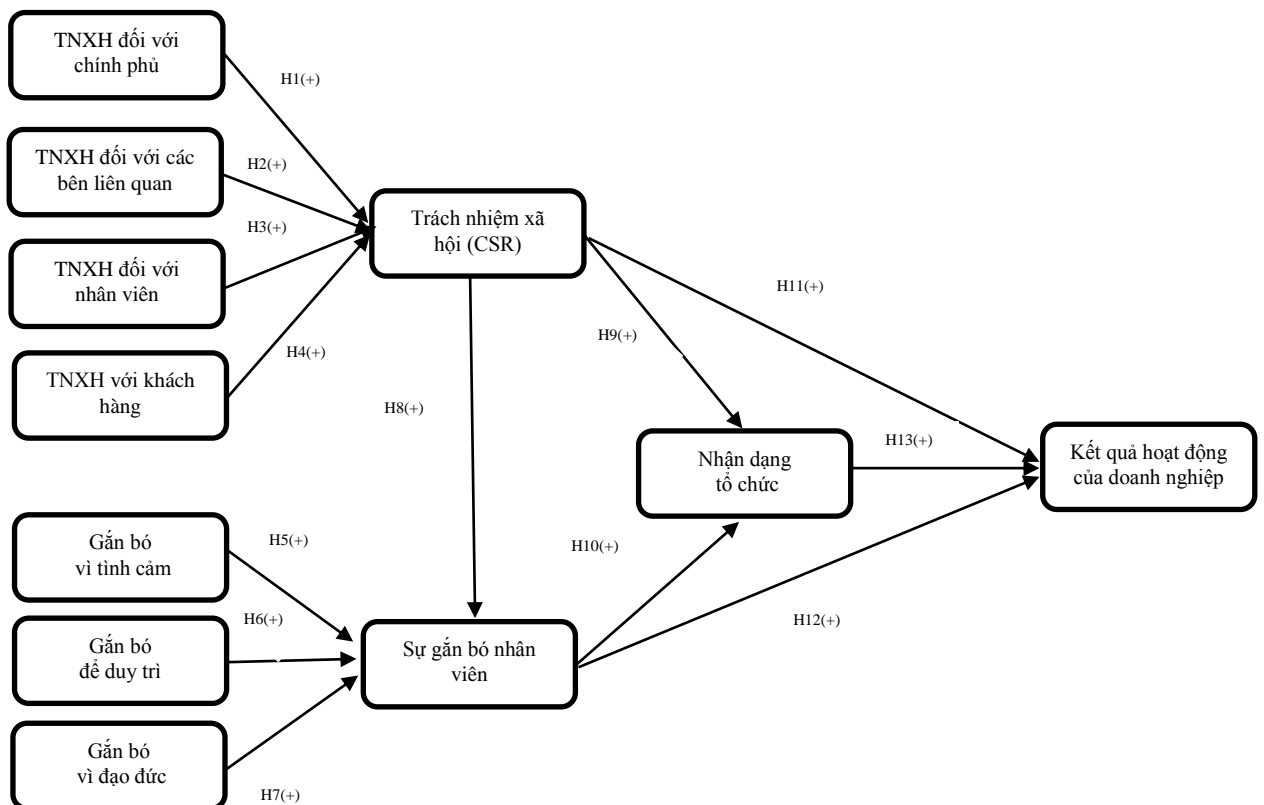
Nhận dạng tổ chức có tác dụng kết nối nhân viên với tổ chức nơi họ làm việc. Một sự xác định mạnh của bản thân với tổ chức sẽ thúc đẩy sự phát triển thái

độ tích cực (Stinglhamber & cộng sự, 2015), qua đó làm giảm ý định ra đi của nhân viên và nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên (Chiu & Ng, 2013; Mehtap & Kokalan, 2014).

- Giả thuyết H13: Nhận dạng tổ chức có tác động tích cực đến kết quả hoạt động doanh nghiệp.

### 2.5.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Dựa trên các nghiên cứu trước của cứu của Kakakhel và cộng sự (2014), Siddiq and Javed (2014), Palmer (2012), Babola (2012), Islam và cộng sự (2012), Malik and Nadeem (2014), Raihan và cộng sự (2015), Khan và cộng sự (2016), Akanbi and Ofoegbu (2012), Monsuru and Abdulazeez (2014), Weshah và cộng sự (2012), Ahamed và cộng sự (2014), Yusoff and Adamu (2016), Ozcelik và cộng sự (2014), Meyer và Allen (1990, 1993, 1996), Matheiu và Zajac (1990); Meyer và ctv. (1990, 2007), Mowday và Shapiro (2004); Trần Kim Dung và Araham (2005); và thông qua kết quả nghiên cứu định tính, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:



Hình 2.3 Mô hình nghiên cứu

Nguồn: Tác giả đề xuất

**Tóm tắt chương 2**

Chương 2 trình bày cơ sở lý thuyết cũng như các lý thuyết nền có liên quan về CSR như lý thuyết cổ đông (shareholder theory), lý thuyết các bên có liên quan (stakeholder theory), lý thuyết đại diện (agency theory) và lý thuyết tính chính đáng (legitimacy theory). Đồng thời, chương 2 đã trình bày cơ sở lý thuyết về sự gắn bó của nhân viên, nhận dạng tổ chức và KQHĐ của DN. Bên cạnh đó đã phân tích, đánh giá tổng quan các công trình nghiên cứu trước nhằm đề xuất mô hình nghiên cứu lý thuyết phù hợp.

## CHƯƠNG 3: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

### Giới thiệu

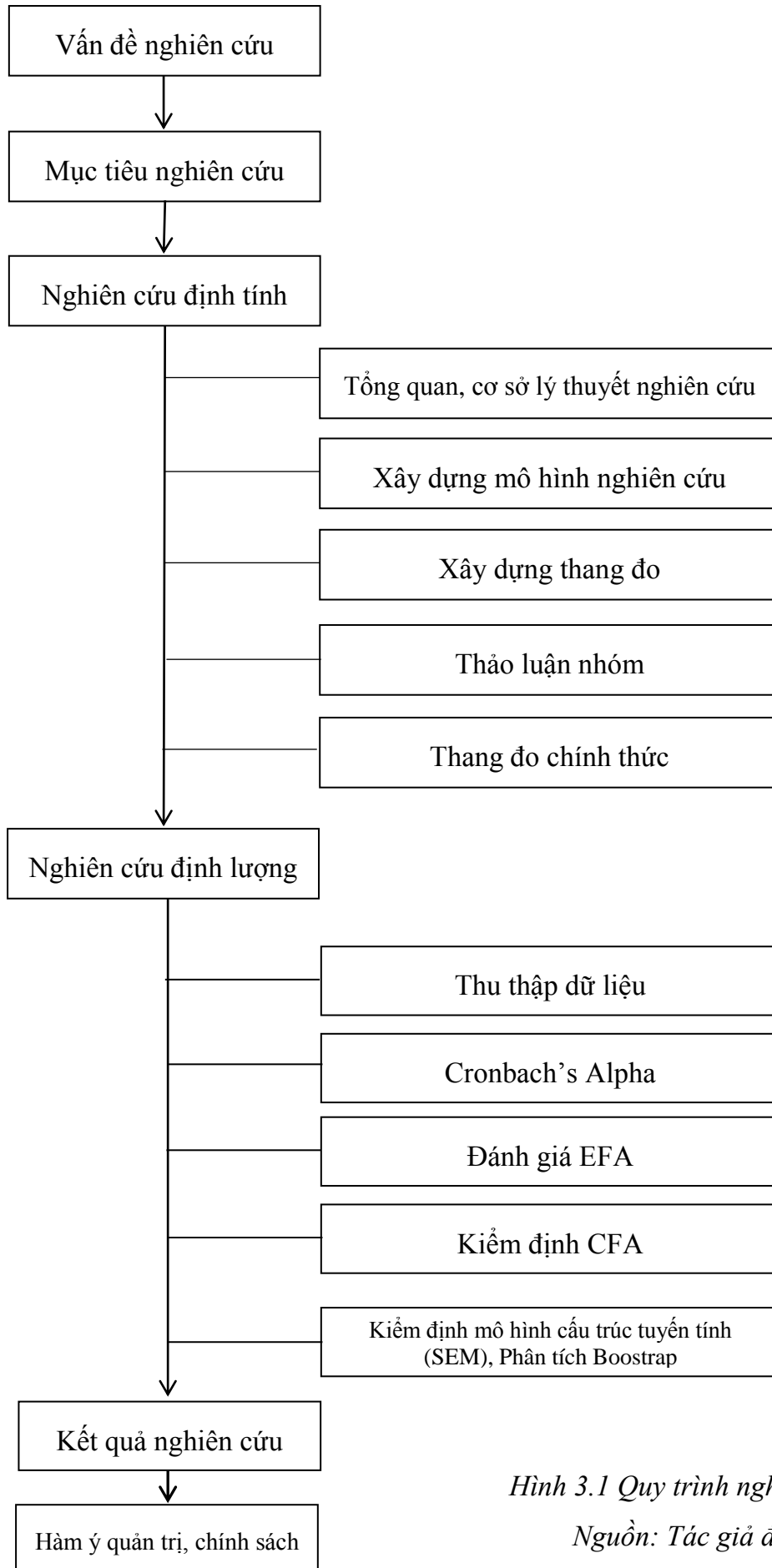
Thông qua chương 3 này, tác giả trình bày các nội dung cơ bản như quy trình nghiên cứu, thiết kế nghiên cứu theo hướng hỗn hợp bao gồm thiết kế nghiên cứu định tính và thiết kế nghiên cứu định lượng. Bằng phương pháp nghiên cứu định tính tác giả đã tổng hợp được kết quả nghiên cứu định tính và các thang đo dùng cho nghiên cứu này.

### 3.1 Quy trình nghiên cứu

Nghiên cứu là quá trình tìm kiếm các tri thức được khái quát hóa để có thể áp dụng vào việc giải thích cho một vấn đề. Phương pháp nghiên cứu có thể chia thành hai nhóm: phương pháp định lượng và định tính. Sự khác biệt chủ yếu giữa hai phương pháp này là về dữ liệu. Phương pháp định lượng bao hàm các nghiên cứu thu thập dữ liệu có thể được phân tích theo dạng số. Trong khi đó, định tính mô tả sự kiện, con người ... một cách khoa học và không thu thập dữ liệu dạng số (Saunders và cộng sự, 2003).

Trên thực tế, việc sử dụng loại phương pháp thực nghiệm nào lại phụ thuộc vào loại số liệu cần được thu thập. Luận án cần thông tin định lượng như các bên hữu quan chủ yếu của DN, các hoạt động CSR và sự gắn bó nhân viên đã tiến hành tại DN.... Do đó phương pháp định lượng được lựa chọn.

Đồng thời, trong quá trình nghiên cứu tác giả cũng cần có những thông tin sâu và chi tiết về quan điểm, tầm nhìn của các DN về các hoạt động CSR và sự gắn bó nhân viên đã tiến hành tại DN trong bối cảnh môi trường kinh doanh biến động. Chính vì thế tác giả chọn nghiên cứu định tính làm phương pháp tiếp cận nhằm tìm cách mô tả và phân tích đặc điểm và hành động của DN trong các hoạt động CSR và sự gắn bó nhân viên. Phương pháp định tính cho phép phát hiện những chủ đề quan trọng trong nghiên cứu mà trước đó có thể tác giả chưa dự kiến được. Một số câu hỏi và phương pháp thu thập thông tin trong nghiên cứu định tính được tác giả chuẩn bị trước. Tuy nhiên trong quá trình phỏng vấn, các nội dung này có thể được điều chỉnh cho phù hợp.



Hình 3.1 Quy trình nghiên cứu

Nguồn: Tác giả đề xuất

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu của luận án, tác giả tiến hành nghiên cứu thông qua các bước như sau:

- Bước 1: Tác giả xác định vấn đề nghiên cứu, các nội dung mà nghiên cứu cần hướng đến

- Bước 2: Xây dựng mục tiêu nghiên cứu cụ thể của đề tài

- Bước 3: Tiến hành hệ thống hóa lại các lý thuyết có liên quan đến đề tài như: Lý thuyết về CSR, lý thuyết về sự gắn bó nhân viên, lý thuyết KQHĐ của DN, mối quan hệ giữa CSR và sự gắn bó nhân viên đến KQHĐ DN, vai trò trung gian của nhận dạng tổ chức trong các DN. Tham khảo các thang đo từ những nghiên cứu trước có liên quan đến đề tài để xây dựng mô hình nghiên cứu và đưa ra thang đo sơ bộ. Sau đó tiến hành nghiên cứu định tính bằng phương pháp thảo luận nhóm để xây dựng thang đo chính thức.

- Bước 4: Thu thập dữ liệu thông qua bảng khảo sát các nhân viên đang làm việc tại các DN. Sau đó phân tích và xử lý số liệu đã thu thập thông qua phần mềm thống kê mô tả SPSS bằng các phương pháp: Kiểm định 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 – SEM, Phân tích Bootstrap.

- Bước 5: Tiến hành nghiên cứu định tính bằng phương pháp thảo luận nhóm để xây dựng thang đo chính thức.

- Bước 6: Dựa trên kết quả nghiên cứu định tính và định lượng, tác giả rút ra kết luận cũng như đề xuất hàm ý quản trị cho đề tài.

## **3.2 Thiết kế nghiên cứu**

### **3.2.1 Thiết kế nghiên cứu định tính**

Mục tiêu: được tiến hành thông qua kỹ thuật phỏng vấn sâu các cán bộ quản lý tại các DN. Mục đích của quá trình phỏng vấn sâu các cán bộ quản lý nhằm:

- Khám phá các yếu tố CSR và sự gắn bó nhân viên tác động đến KQHĐ DN

- Khẳng định các yếu tố CSR và SGBNV tác động đến KQHĐ DN

- Phát triển thang đo các khái niệm nghiên cứu (các yếu tố CSR và SGB NV tác động và KQHĐ doanh nghiệp) trên cơ sở thang đo nháp được tổng kết từ các nghiên cứu trước.

Đối tượng nghiên cứu: nghiên cứu thực hiện bằng phương pháp thảo luận với 02 nhóm đối tượng:

- Nhóm I: là các lãnh đạo của DN 100% vốn nước ngoài và DN tư nhân trong nước tại các tỉnh khu vực phía Nam với mục đích là tìm hiểu xem cách thức quản lý NNL mà DN đang thực hiện cũng như những khía cạnh thể hiện CSR đang được thực hiện đứng ở phương diện quản lý DN.

Nhóm II: các nhân viên quản lý cấp trung ở cấp Trưởng phòng hay Giám đốc bộ phận đang làm việc tại DN 100% vốn nước ngoài và DN tư nhân trong nước tại các tỉnh khu vực phía Nam với mục đích nhằm xác định mức độ nhận thức của các nhân viên đối với những hoạt động CSR mà DN đang thực hiện và SGK của NV.

- *Phương thức phỏng vấn:* dưới sự điều khiển của tác giả, mỗi người được hỏi sẽ bày tỏ ý kiến của mình theo các thông tin đã được chuẩn bị từ trước, trong đó tác giả sẽ đặt ra các câu hỏi hoặc giả thuyết để các cán bộ quản lý của các DN nêu lên quan điểm của họ về các yếu tố CSR và sự gắn bó nhân viên tác động và KQHĐ DN, mỗi cá nhân nêu ra các ý kiến của mình.

- Thời gian thực hiện: Các cuộc phỏng vấn sâu được thực hiện vào tháng 12 năm 2016.

### **3.2.2 Nghiên cứu định lượng**

#### **3.2.2.1 Thiết kế mẫu nghiên cứu chính thức**

Nghiên cứu chính thức là một nghiên cứu định lượng nhằm đánh giá độ tin cậy và giá trị của thang đo; đồng thời kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu, từ đó định vị mức độ ảnh hưởng của các yếu tố động viên đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Nghiên cứu này được thực hiện tại các DN tại khu vực phía Nam của Việt Nam. Luận án sẽ nghiên cứu trên 02 loại hình DN: DN 100% vốn nước ngoài và DN tư nhân trong nước. Đây là hai loại hình DN có số lượng lớn tại khu vực phía Nam. Bên cạnh đó tác giả muốn làm rõ xem có sự khác nhau như thế nào về trách nhiệm xã hội, sự gắn bó của nhân viên và KQHĐ của hai loại hình DN nêu trên.

Đó là các công ty điển hình đã hoạt động và có những đóng góp cho cộng đồng, hoạt động trong các ngành như nghề như: dịch vụ, hàng tiêu dùng nhanh, may mặc, sản xuất công nghiệp.... Đây cũng chính là những lĩnh vực đang phát triển và thu hút được sự quan tâm của dư luận hiện nay. Các công ty được chọn có vị trí địa

lý và điều kiện phát triển trên các lĩnh vực khác nhau, nhằm xem xét một cách toàn diện các nhân tố CSR và sự gắn bó của nhân viên ảnh hưởng đến KQHĐ DN.

Đối tượng khảo sát là tất cả các nhân viên đang công tác tại các DN tại khu vực phía Nam của Việt Nam.

- Kích thước và cách chọn mẫu:

Trong nghiên cứu này mô hình nghiên cứu có 8 biến độc lập; 1 biến phụ thuộc; tương ứng với 49 biến quan sát. Vì thế, kích thước mẫu tính theo Tabachnick và Fidell (1991) là  $n \geq 98$ , theo Harris RJ. Aprimer (1985)  $n \geq 111$  mẫu; theo Hair và cộng sự (1998)  $n \geq 185$  ( $37 \times 5$ ).

Tuy nhiên, trong nghiên cứu này còn kiểm định sự khác biệt theo các đặc điểm cá nhân của nhân viên được phỏng vấn. Nghĩa là, chia tổng thể nghiên cứu thành các tổng thể mẫu theo các phân nhóm của biến định tính. Vì thế, tác giả xác định kích thước mẫu tối thiểu là 300.

Ngoài ra, để bù đắp một tỉ lệ thông tin bị loại bỏ (các bảng câu hỏi có nhiều ô thiếu thông tin, hoặc nhiều hơn một ô trả lời, hoặc có cơ sở để xác định không đáng tin cậy), tác giả quyết định cỡ mẫu phỏng vấn 1000 nhân viên, trong đó có 500 nhân viên đang làm việc tại DN 100% vốn nước ngoài và 500 nhân viên đang làm việc tại DN tư nhân trong nước. Có 03 tỉnh được chọn khảo sát gồm Long An, Bình Dương và Tp. Hồ Chí Minh với số lượng mẫu khảo thực hiện là 1000 mẫu, đảm bảo cỡ mẫu cho phương pháp phân tích.

- Bảng câu hỏi:

Nội dung bảng câu hỏi gồm 2 phần chính:

Phần 1: Gồm những câu hỏi về ảnh hưởng CSR và sự gắn bó nhân viên đến KQHĐ DN

Phần 2: Gồm những câu hỏi nhằm thu thập thông tin DN về: Loại hình DN, nguồn vốn, số lượng lao động và ngành nghề sản xuất và kinh doanh...

Các bước thiết kế bảng hỏi như sau:

Bước 1: Trên cơ sở thang đo nháp đồng thời bổ sung thêm phần giới thiệu về bản thân, mục đích nghiên cứu, cách trả lời câu hỏi và thông tin cá nhân được phỏng vấn, tác giả thiết kế bảng câu hỏi ban đầu.

Bước 2: Bảng câu hỏi được phỏng vấn thử với một số nhân viên quản lý tại các DN tại khu vực phía Nam của Việt Nam, cụ thể ở Long An, Bình Dương và Tp.



Hồ Chí Minh nhằm đánh giá sơ bộ thang đo, khả năng cung cấp thông tin của nhân viên được phỏng vấn đồng thời hiệu chỉnh lại một số từ ngữ cho phù hợp và dễ hiểu hơn.

Bước 3: Căn cứ kết quả phỏng vấn thử, tác giả hiệu chỉnh thành bảng câu hỏi chính thức sử dụng để thu thập thông tin mẫu nghiên cứu. Bảng câu hỏi được thiết kế gồm 49 câu tương ứng 49 biến, trong đó có 44 biến thuộc 7 thành phần CSR, sự gắn bó nhân viên và nhận dạng tổ chức (xem phụ lục 2).

### **3.2.2.2 Thu thập thông tin mẫu nghiên cứu**

Thông tin mẫu nghiên cứu được thu thập bằng phương pháp phỏng vấn nhân viên bằng bảng câu hỏi chi tiết. Bảng câu hỏi được gửi đến người được khảo sát dưới hình thức là khảo sát trực tiếp các nhân viên đang làm việc tại các DN tại Long An, Bình Dương và Tp. Hồ Chí Minh của Việt Nam bằng câu hỏi giấy.

Kết quả khảo sát, sau khi làm sạch (loại bỏ các bảng câu hỏi có nhiều ô thiếu thông tin, hoặc được đánh giá cùng một mức điểm, hoặc có cơ sở để xác định không đáng tin cậy) được nhập vào ma trận dữ liệu trên phần mềm AMOS.

### **3.2.2.3 Phương pháp phân tích dữ liệu**

#### **a. Giai đoạn đánh giá sơ bộ thang đo:**

Tác giả tiến hành kiểm định độ tin cậy của thang đo thông qua kiểm định Cronbach's Alpha cho từng nhóm nhân tố sau khi phân tích EFA. Mục đích của kiểm định này là tìm hiểu xem các biến quan sát có cùng đo lường cho một khái niệm cần đo hay không. Giá trị đóng góp nhiều hay ít được phản ánh thông qua hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item – Total Correlation). Qua đó, cho phép loại bỏ những biến không phù hợp trong mô hình nghiên cứu. Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), hệ số Cronbach's Alpha từ 0,8 đến gần 1 thì thang đo lường tốt, từ 0,7 đến 0,8 là có thể sử dụng được. Hệ số Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên cũng có thể cân nhắc sử dụng trong bối cảnh nghiên cứu mới. Thang đo có thể sử dụng được phải có hệ số tương quan Biến-Tổng hiệu chỉnh (Corrected Item – Total Correlation) từ 0,3 trở lên (Hair và cộng sự, 2010)

#### **b. Phân tích nhân tố khám phá EFA**

Trong nghiên cứu này, mẫu nghiên cứu có kích thước tương đối lớn ( $n = 1000$ ) và sau EFA là phân tích nhân tố khẳng định CFA. Vì thế, trong quá trình Cronbach's Alpha, tác giả sẽ giữ lại các thang đo có trị số Cronbach's Alpha  $\geq 0,6$

và loại các biến quan sát có tương quan biến tổng  $< 0,3$ . Trong quá trình EFA, tác giả sử dụng phương pháp trích Principal components với phép xoay Varimax; loại bỏ các biến quan sát có trị số Factor loading  $\leq 0,4$  hoặc trích vào các nhân tố khác mà chênh lệch trọng số Factor loading giữa các nhân tố  $\leq 0,3$ .

### c. Phân tích nhân tố khẳng định CFA

Kỹ thuật phân tích nhân tố khẳng định CFA (Confirmation Factor Analysis) nhằm để kiểm tra các mô hình đo lường có đạt yêu cầu, các thang đo có đạt được mức yêu cầu của một thang đo tốt hay không. Để đo lường so sánh mức độ phù hợp của mô hình với thông tin dữ liệu thị trường, chúng ta sử dụng các chỉ số Chi-square (CMIN), Chi-square điều chỉnh theo bậc tự do (CMIN/df), chỉ số thích hợp so sánh CFI, chỉ số Tucker & Lewis TLI, chỉ số RMSEA. Mô hình thường được xem là phù hợp với dữ liệu thị trường khi kiểm định Chi-square có P-value  $< 0.05$ . Nếu một mô hình nhận được các giá trị TLI, CFI  $> 0.9$  (Bentler & Bonett, 1980); CMIN/df  $< 2$  hoặc có thể  $< 3$  (Carmines & McIver, 1981); RMSEA  $< 0.08$  (Steiger, 1990) được xem là phù hợp với dữ liệu thị trường. Ngoài ra, khi phân tích CFA còn thực hiện các đánh giá khác như đánh giá độ tin cậy thang đo, tính đơn nguyên, đơn hướng, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt của thang đo.

Các chỉ tiêu đánh giá độ phù hợp của mô hình hoặc là giá trị xác suất của thống kê chi – bình phương lớn hơn 0.05, hoặc là hai chỉ số GFI và CFI có giá trị lớn hơn 0.9 và chỉ số RMSEA dưới 0.08 trong trường hợp kiểm định Chi – bình phương có ý nghĩa thống kê ở mức 5% (Rex, 2005).

### d. Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM)

Kỹ thuật phân tích mô hình cấu trúc SEM: để tìm ra ảnh hưởng CSR và sự gắn bó nhân viên đến KQHĐ DN và mức độ tác động của các yếu tố. Phương pháp kiểm định giả thuyết và mô hình nghiên cứu bằng công cụ SEM ngoài việc có ưu điểm hơn so với các phương pháp truyền thống như hồi quy đa biến do tính được sai số đo lường, thì đối với SEM còn cho phép kết hợp các khái niệm tiềm ẩn với đo lường của chúng với mô hình lý thuyết cùng một lúc.

### e. Kiểm định Bootstrap

Phương pháp Bootstrap được sử dụng để kiểm định tính tin cậy của các ước lượng. Đây là phương pháp lấy mẫu theo kiểu lặp lại, có thay thế từ mẫu ban đầu (N), với mẫu ban đầu đóng vai trò là đám đông (Schumaker and Lomax, 1996). Số

lần lấy mẫu được chọn là  $B = 1.000$  lần. Nếu giá trị trung bình từ kết quả Bootstrap với  $B$  lần từ  $N$  mẫu có xu hướng gần với ước lượng của tổng thể bằng phương pháp ML (Maximum-Likelihood), độ chệch lệch (Bias) của ước lượng và sai lệch chuẩn của nó có giá trị nhỏ và ổn định thì cho phép kết luận các ước lượng ML được áp dụng có thể tin cậy.

### 3.3 Kết quả nghiên cứu định tính và thang đo nghiên cứu

Các thành viên của nhóm thảo luận đều thống nhất:

- Khẳng định ảnh hưởng của các yếu tố CSR và sự gắn bó nhân viên tác động và KQHĐ DN do tác giả đề xuất trong chương 2, là những yếu tố quan trọng có ảnh hưởng đến KQHĐ DN, vai trò trung gian của nhận dạng tổ chức trong các DN.

- Phát triển thang đo các khái niệm nghiên cứu dựa trên các thang đo nháp được tác giả phát triển từ các thang đo nghiên cứu trước. Kết quả là thang đo các yếu tố CSR và sự gắn bó nhân viên tác động và KQHĐ DN được phát triển dưới hình thức thang đo Likert năm bậc từ 1-5 (1 là hoàn toàn không đồng ý; tới 5 là hoàn toàn đồng ý) với 2 nhân tố chính là CSR và Sự gắn bó; 1 yếu tố trung gian là nhận dạng tổ chức và 1 nhân tố phụ thuộc là KQHĐ kinh doanh.

+ Các nhân tố CSR bao gồm: (1) Trách nhiệm xã hội đối với các bên liên quan; (2) Trách nhiệm xã hội đối với chính phủ; (3) Trách nhiệm xã hội đối với nhân viên; (4) Trách nhiệm xã hội đối với khách hàng.

+ Các nhân tố gắn bó với tổ chức bao gồm: (1) Gắn bó vì tình cảm; (2) Gắn bó để duy trì; (3) Gắn bó vì đạo đức.

Yếu tố 1: CSR đối với các bên liên quan (ký hiệu: XH) đo lường vấn đề về trách nhiệm với môi trường tự nhiên, thế hệ tương lai, và hỗ trợ các hoạt động của các tổ chức phi chính phủ (Wheeler và Sillanpaa, 1977). Thang đo CSR đối với các bên liên quan được phát triển theo Duygu Turker (2008), Imran Ali và cộng sự (2010) với 6 tiêu chí thể hiện ở bảng 3.1.

Bảng 3.1 Thang đo CSR đối với các bên liên quan

Mã hóa	Thang Đo
XH1	Doanh nghiệp tham gia vào các hoạt động nhằm mục đích bảo vệ, cải thiện chất lượng môi trường tự nhiên
XH2	Doanh nghiệp đầu tư để tạo ra cuộc sống tốt hơn cho thế hệ tương lai
XH3	Doanh nghiệp thực hiện những chương trình đặc biệt để giảm thiểu những tác động tiêu cực đến môi trường tự nhiên
XH4	Doanh nghiệp đặt mục tiêu tăng trưởng bền vững trong đó có xem xét đến các thế hệ tương lai
XH5	Doanh nghiệp hỗ trợ các tổ chức phi chính phủ đang làm việc trong những khu vực có vấn đề
XH6	Doanh nghiệp góp phần vào các chiến dịch và dự án nhằm thúc đẩy sự thịnh vượng của xã hội

Yếu tố 2: CSR đối với chính phủ (ký hiệu CP). Theo Carroll (1979), sự tuân thủ luật pháp được xem như là một khái niệm quan trọng bổ sung cho CSR của tổ chức. Thang đo CSR đối với chính phủ được phát triển theo Duygu Turker (2008), Imran Ali và cộng sự (2010) với 4 tiêu chí thể hiện ở bảng 3.2.

Bảng 3.2 Thang đo CSR đối với chính phủ

Mã hóa	Thang Đo
CP1	Doanh nghiệp tôi luôn thanh toán thuế theo đúng quy định
CP2	Doanh nghiệp tuân thủ các quy định pháp lý đầy đủ, nhanh chóng
CP3	Doanh nghiệp luôn trung thực trong mọi hoạt động kinh doanh
CP4	Doanh nghiệp đóng góp cho các chiến dịch và dự án để gia tăng phúc lợi của xã hội

Yếu tố 3: CSR đối với nhân viên (ký hiệu: NV) bao gồm các hoạt động như đào tạo và phát triển nghề nghiệp, cung cấp thông tin và tư vấn cho nhân viên, quan tâm đến sức khỏe và sự an toàn, đảm bảo cân bằng giữa công việc và cuộc sống, công bằng và bình đẳng, lương bổng và phúc lợi. (Theo Linda Barber, 2004). Thang đo CSR đối với nhân viên được phát triển theo Duygu Turker (2008), Imran Ali và cộng sự (2010) với 6 tiêu chí thể hiện ở bảng 3.3.

Bảng 3.3 Thang đo CSR với nhân viên

Mã hóa	Thang Đo
NV1	Doanh nghiệp khuyến khích nhân viên phát triển kỹ năng và nghề nghiệp của mình
NV2	Doanh nghiệp chủ yếu quan tâm đến nhu cầu và mong muốn của người lao động
NV3	Doanh nghiệp thực hiện các chính sách linh hoạt để cung cấp một công việc và cuộc sống cân bằng tốt hơn cho nhân viên của mình.
NV4	Các quyết định quản lý liên quan đến các nhân viên thì thường công bằng
NV5	Doanh nghiệp hỗ trợ nhân viên có nhu cầu đào tạo thêm.
NV6	Doanh nghiệp khuyến khích nhân viên tham gia các hoạt động tình nguyện

Yếu tố 4: CSR đối với khách hàng (Ký hiệu: KH) là cách mà doanh nghiệp gắn bó thực hiện đúng như những tuyên bố trước đó, như chất lượng sản phẩm phải đạt tiêu chuẩn, dịch vụ kèm theo, thông tin đến khách hàng phải minh bạch và rõ ràng... (Duygu Turker, 2008). Thang đo CSR đối với khách hàng được phát triển theo Duygu Turker (2008), Imran Ali và cộng sự (2010) với 4 tiêu chí thể hiện ở bảng 3.4.

Bảng 3.4 Thang đo CSR đối với khách hàng

Mã hóa	Thang Đo
KH1	Doanh nghiệp bảo vệ các quyền của người tiêu dùng theo quy định của pháp luật
KH2	Doanh nghiệp cung cấp đầy đủ, chính xác thông tin về sản phẩm/ dịch vụ cho khách hàng
KH3	Sự hài lòng của khách hàng là quan trọng nhất đối với doanh nghiệp
KH4	Một trong những chính sách chủ yếu của công ty là cung cấp sản phẩm chất lượng cao cho khách hàng

Yếu tố 5: Gắn bó vì tình cảm (ký hiệu: TC). Thang đo gắn bó vì tình cảm được phát triển theo Mowday và cộng sự (1979), Meyer and Allen (1991) với 7 tiêu chí thể hiện ở bảng 3.5

Bảng 3.5 Thang đo sự gắn bó vì tình cảm

Mã hóa	Thang Đo
TC1	Về một số phương diện, anh/chị coi Doanh nghiệp như mái nhà thứ hai của mình
TC2	Anh/Chị tự hào vì được làm việc trong Doanh nghiệp
TC3	Anh/Chị vui mừng vì đã chọn Doanh nghiệp để làm việc
TC4	Doanh nghiệp có ý nghĩa rất quan trọng đối với anh/chị.
TC5	Anh/chị có cảm nhận xem Doanh nghiệp của mình như một gia đình
TC6	Anh/chị cảm thấy các vấn đề khó khăn của Doanh nghiệp cũng là các vấn đề của anh/chị
TC7	Anh/chị có cảm nhận là anh/chị thuộc về Doanh nghiệp của mình

Yếu tố 6: Gắn bó để duy trì (ký hiệu: DT). Thang đo gắn bó để duy trì được phát triển theo Mowday và cộng sự (1979), Meyer and Allen (1991) với 6 tiêu chí thể hiện ở bảng 3.6

Bảng 3.6 Thang đo sự gắn bó để duy trì

Mã hóa	Thang Đo
DT1	Ở lại với doanh nghiệp của mình bây giờ là cần thiết đối với anh/chị
DT2	Mặc dù muốn nhưng anh/chị cảm thấy rời doanh nghiệp lúc này là khó khăn cho anh/chị.
DT3	Cuộc sống của anh/chị sẽ bị ảnh hưởng rất nhiều nếu anh/chị rời bỏ doanh nghiệp vào lúc này.
DT4	Nếu anh/chị rời doanh nghiệp vào lúc này, anh/chị sẽ không có nhiều sự lựa chọn khác.
DT5	Nếu anh/chị không đầu tư rất nhiều vào trong doanh nghiệp, thì có lẽ anh/chị đã nghỉ việc
DT6	Nếu rời doanh nghiệp, anh/chị sẽ khó kiếm được việc làm khác như tương tự

Yếu tố 7: Gắn bó vì đạo đức (Ký hiệu: DD). Thang đo gắn bó vì đạo đức được phát triển theo Mowday và cộng sự (1979), Meyer and Allen (1991) với 6 tiêu chí thể hiện ở bảng 3.7

Bảng 3.7 Thang đo sự gắn bó vì đạo đức

Mã hóa	Thang Đo
DD1	Anh/chị cảm thấy phải có trách nhiệm ở lại với doanh nghiệp
DD2	Mặc dù có công việc tốt hơn ở nơi khác, anh/chị cảm thấy việc rời khỏi doanh nghiệp này là không nên
DD3	Anh/chị cảm thấy có lỗi nếu anh/chị rời doanh nghiệp của mình vào lúc này
DD4	Doanh nghiệp này xứng đáng với lòng trung thành của anh/chị
DD5	Anh/chị không thể rời doanh nghiệp vào lúc này vì cảm nhận trách nhiệm của anh/chị với mọi người trong doanh nghiệp
DD6	Doanh nghiệp này đã mang lại cho anh/chị nhiều thứ, anh/chị cảm thấy anh/chị “mắc nợ” với doanh nghiệp quá nhiều

Yếu tố 8: Nhận dạng tổ chức (ký hiệu: ND). Yếu tố nhận dạng tổ chức được phát triển theo Wiesenfeld, B. M. và cộng sự (2001); Jones, C., & Volpe, E. H. (2011) với 5 tiêu chí thể hiện ở bảng 3.8

Bảng 3.8 Thang đo nhận dạng tổ chức

Mã hóa	Thang Đo
ND1	Doanh nghiệp này thành công là thành công của tôi
ND2	Tôi rất quan tâm đến những gì người khác nghĩ về doanh nghiệp của mình
ND3	Khi có người ca ngợi doanh nghiệp này, tôi cảm thấy đó như một lời khen cá nhân
ND4	Nếu một câu chuyện trong các phương tiện truyền thông chỉ trích doanh nghiệp này, tôi sẽ cảm thấy xấu hổ
ND5	Khi tôi nói chuyện về công ty X, tôi thường nói “chúng tôi” chứ không phải họ

**Yếu tố 9:** KQHĐ của doanh nghiệp (Ký hiệu: KQ). Yếu tố KQHĐ của doanh nghiệp được phát triển theo Chandler và Hanks (1993); Ahmad và Seet (2009) với 5 tiêu chí thể hiện ở bảng 3.9

Bảng 3.9 Thang đo KQHĐ của DN

<b>Mã hóa</b>	<b>Thang Đo</b>
KQ1	Doanh số tăng
KQ2	Lợi nhuận tăng
KQ3	Thị phần của doanh nghiệp tăng
KQ4	Số lượng khách hàng mới tăng
KQ5	Số lượng khách hàng hài lòng về doanh nghiệp tăng

### **Tóm tắt chương 3**

Chương 3 tác giả trình bày cho tiết quy trình nghiên cứu được áp dụng tại luận án; tổng quát về thiết kế nghiên cứu theo dạng hỗn hợp gồm nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Nội dung chương 3 đã trình bày kết quả nghiên cứu định tính thông qua việc phỏng vấn các chuyên gia, làm cơ sở tiến hành xác định thang đo cho nghiên cứu. Trong luận án này tác giả sẽ tiến hành khảo sát 1000 nhân viên tại các doanh nghiệp phía Nam tạo tiền đề cho phân tích ở chương 4.



## CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

### Giới thiệu

Trong nội dung trước, luận án đã trình bày thiết kế nghiên cứu của đề tài như: quy trình nghiên cứu, thiết kế nghiên cứu, kết quả nghiên cứu định tính và thang đo nghiên cứu. Ở chương bốn, luận án sẽ tập trung trình bày kết quả nghiên cứu: mô tả mẫu nghiên cứu, kiểm định Cronbach's Alpha, Phân tích nhân tố khám phá EFA, Phân tích nhân tố khẳng định CFA, Kiểm định giả thuyết bằng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), Phân tích Bootstrap.

#### 4.1 Mô tả mẫu nghiên cứu

Luận án tiến hành khảo sát 1000 mẫu thông qua phương pháp phỏng vấn trực tiếp và phát phiếu trả lời đến các nhân viên và các nhà quản lý bao gồm 500 nhân viên đang làm việc tại DN 100% vốn nước ngoài và 500 nhân viên đang làm việc tại DN tư nhân trong nước. Cấu trúc mẫu trong nghiên cứu này được thực hiện bằng cách khảo sát trong mỗi doanh nghiệp từ 20-50 đối tượng bao gồm: nhà quản lý và các nhân viên quản lý cấp trung làm việc tại các DN có kinh nghiệm từ năm năm trở lên. Đặc biệt đối tượng trả lời khảo sát được chọn phải là những cá nhân có mức độ am hiểu và kinh nghiệm về hình hình hoạt động trong DN mình.

Kết quả số bảng câu hỏi khảo sát thu về là 980. Sau khi tiến hành kiểm tra, có 24 phiếu không đạt yêu cầu nên bị loại (do thông tin trả lời không đầy đủ). Như vậy tổng số kết quả khảo sát được đưa vào phân tích, xử lý là 956 mẫu có phương án trả lời hoàn chỉnh.

Về loại hình DN phỏng vấn thì 49,8% đến từ các DN 100% vốn nước ngoài và 50,2% nhân viên đến từ các DN tư nhân trong nước.

Về nguồn vốn, kết quả phân tích sau khảo sát cho thấy các DN có nguồn vốn từ 500 – dưới 1 tỷ VNĐ đồng với 54,4%, DN với nguồn vốn dưới 500 triệu VNĐ đồng với 27,7%, DN từ 1 – 5 tỷ với 14,1%%. Các DN có nguồn vốn trên 5 tỷ VNĐ đồng với 3,8%.

Xét về số lượng lao động, chiếm về tỷ lệ cao nhất là các DN có từ 50 – ít hơn 200 người với 52,5%, DN ít hơn 50 người với 22,3%, DN từ 200 – 500 người chiếm 21,4%, và chiếm tỷ lệ thấp nhất là trên 500 người chiếm 3,8%.

Về ngành nghề chiếm tỷ lệ cao nhất là các DN trong ngành tiêu dùng nhanh với 38,5%, các DN trong ngành sản xuất công nghiệp với 25,3%, ngành may mặc với 22,0%, các DN trong ngành dịch vụ với 11,9%, các DN trong các ngành khác chiếm 2,3%.

Bảng 4.1 Mô tả mẫu nghiên cứu

Nội dung	Số lượng	Tỷ lệ (%)
<b>LOẠI DOANH NGHIỆP</b>		
Doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài	476	49,8
Doanh nghiệp tư nhân	480	50,2
<b>NGUỒN VỐN</b>		
Dưới 500 triệu VNĐ đồng	265	27,7
Từ 500 triệu – dưới 1 tỷ VNĐ đồng	520	54,4
Từ 1 – 5 tỷ VNĐ đồng	135	14,1
Trên 5 tỷ VNĐ đồng	36	3,8
<b>LAO ĐỘNG</b>		
Dưới 50 người	213	22,3
Từ 50 – dưới 200 người	502	52,5
Từ 200 – 500 người	205	21,4
Trên 500 người	36	3,8
<b>NGÀNH NGHỀ</b>		
Dịch vụ	114	11,9
Tiêu dùng nhanh	368	38,5
May mặc	210	22,0
Sản xuất công nghiệp	242	25,3
Khác	22	2,3
<b>Tổng</b>	<b>956</b>	<b>100,00</b>

*Nguồn: Kết quả khảo sát, 2017*

#### 4.2 Kiểm định Cronbach's Alpha

Trước khi đưa vào phân tích nhân tố khám phá, dữ liệu nghiên cứu sẽ được kiểm định thang đo bằng công cụ Cronbach's Alpha bằng phần mềm SPSS, nhằm kiểm tra độ tin cậy của thang đo các yếu tố CSR, sự gắn bó nhân viên, nhận dạng tổ chức và KQHĐ DN.

#### 4.2.1 Thang đo trách nhiệm xã hội đối với các bên liên quan

Thang đo CSR đối với các bên liên quan có Cronbach's Alpha = 0,895 > 0,6 và hệ số tương quan Biến - Tổng hiệu chỉnh của tất cả các biến quan sát đều > 0,3, chính vì thế tất cả các biến này đều được giữ lại để sử dụng trong phân tích EFA ở phần tiếp theo.

Bảng 4.2 Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo CSR đối với các bên liên quan

	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai nếu loại biến	Hệ số tương quan Biến - Tổng hiệu chỉnh	Cronbach's Alpha nếu loại biến
XH1	17,12	14,507	0,793	0,865
XH2	17,13	14,384	0,745	0,872
XH3	17,19	14,496	0,690	0,881
XH4	17,34	14,769	0,688	0,881
XH5	17,07	15,057	0,682	0,882
XH6	17,14	14,705	0,711	0,877
Cronbach's Alpha thang đo CSR đối với các bên liên quan = 0,895				

*Nguồn: Kết quả khảo sát, 2017*

#### 4.2.2 Thang đo trách nhiệm xã hội đối với chính phủ

Thang đo CSR đối với chính phủ có Cronbach's Alpha = 0,823 > 0,6 và hệ số tương quan biến tổng của tất cả các Biến-Tổng hiệu chỉnh quan sát đều > 0,3, chính vì thế tất cả các biến này đều được giữ lại để sử dụng trong phân tích EFA ở phần tiếp theo.

Bảng 4.3 Kết quả Cronbach's Alpha của CSR đối với chính phủ

	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai nếu loại biến	Hệ số tương quan Biến - Tổng hiệu chỉnh	Cronbach's Alpha nếu loại biến
CP1	11,33	4,818	0,663	0,771
CP2	11,33	5,190	0,678	0,762
CP3	11,41	4,744	0,712	0,745
CP4	11,02	6,092	0,550	0,818
Cronbach's Alpha thang đo CSR đối với chính phủ = 0,823				

*Nguồn: Kết quả khảo sát, 2017*

### 4.2.3 Thang đo CSR đối với nhân viên

Thang đo CSR đối với nhân viên có Cronbach's Alpha = 0,667 > 0,6 và của tất cả các biến quan sát đều > 0,3. Tuy nhiên biến NV1 có Biến-Tổng hiệu chỉnh = 0,058 < 0,3, bên cạnh đó hệ số Cronbach's Alpha khi xóa biến của NV1 là 0,774 lớn hơn Cronbach's Alpha của yếu tố này là 0,667. Chính vì thế biến NV1 bị loại. Phân tích Cronbach's Alpha lần 2 đối với các biến còn lại của yếu tố này.

Bảng 4.4 Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo CSR đối với nhân viên Lần 1

	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai nếu loại biến	Hệ số tương quan Biến - Tổng hiệu chỉnh	Cronbach's Alpha nếu loại biến
NV1	20,37	6,916	0,058	0,774
NV2	19,73	6,293	0,425	0,618
NV3	19,77	5,871	0,575	0,570
NV4	20,13	5,896	0,465	0,603
NV5	19,88	5,738	0,549	0,573
NV6	19,97	5,874	0,498	0,591
Cronbach's Alpha thang đo CSR đối với nhân viên = 0,667				

*Nguồn: Kết quả khảo sát, 2017*

Thang đo CSR đối với nhân viên có Cronbach's Alpha = 0,774 > 0,6 và hệ số tương quan Biến-Tổng hiệu chỉnh của tất cả các biến quan sát đều > 0,3, chính vì thế tất cả các biến này đều được giữ lại để sử dụng trong phân tích EFA ở phần tiếp theo.

Bảng 4.5 Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo CSR đối với nhân viên Lần 2

	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai nếu loại biến	Hệ số tương quan Biến - Tổng hiệu chỉnh	Cronbach's Alpha nếu loại biến
NV2	16,13	5,005	0,460	0,759
NV3	16,17	4,568	0,639	0,702
NV4	16,53	4,758	0,487	0,752
NV5	16,28	4,457	0,605	0,711
NV6	16,36	4,594	0,545	0,733
Cronbach's Alpha thang đo CSR đối với nhân viên = 0,762				

*Nguồn: Kết quả khảo sát, 2017*

#### 4.2.4 Thang đo CSR đối với khách hàng

Thang đo CSR đối với khách hàng có Cronbach's Alpha = 0,811 > 0,6 và hệ số tương quan Biến-Tổng hiệu chỉnh của tất cả các biến quan sát đều > 0,3, chính vì thế tất cả các biến này đều được giữ lại để sử dụng trong phân tích EFA ở phần tiếp theo.

Bảng 4.6 Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo CSR đối với khách hàng

	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai nếu loại biến	Hệ số tương quan Biến - Tổng hiệu chỉnh	Cronbach's Alpha nếu loại biến
KH1	10,42	4,568	0,663	0,746
KH2	10,34	4,636	0,669	0,745
KH3	10,35	4,691	0,644	0,756
KH4	10,68	4,622	0,550	0,804
Cronbach's Alpha thang đo CSR đối với khách hàng = 0,811				

*Nguồn: Kết quả khảo sát, 2017*

#### 4.2.5 Thang đo sự gắn bó vì tình cảm

Thang đo sự gắn bó vì tình cảm có Cronbach's Alpha = 0,925 > 0.6 và hệ số tương quan Biến-Tổng hiệu chỉnh của tất cả các biến quan sát đều > 0,3, chính vì thế tất cả các biến này đều được giữ lại để sử dụng trong phân tích EFA ở phần tiếp theo.

Bảng 4.7 Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo sự gắn bó vì tình cảm

	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai nếu loại biến	Hệ số tương quan Biến - Tổng hiệu chỉnh	Cronbach's Alpha nếu loại biến
TC1	20,16	29,585	0,821	0,908
TC2	20,25	29,921	0,804	0,910
TC3	20,19	30,856	0,755	0,915
TC4	20,33	31,004	0,712	0,919
TC5	20,12	30,498	0,745	0,916
TC6	20,22	30,146	0,764	0,914
TC7	20,15	31,319	0,755	0,915
Cronbach's Alpha thang đo sự gắn bó vì tình cảm = 0,925				

*Nguồn: Kết quả khảo sát, 2017*

#### 4.2.6 Thang đo sự gắn bó để duy trì

Thang đo sự gắn bó để duy trì có Cronbach's Alpha = 0,849 > 0,6 và hệ số tương quan Biến-Tổng hiệu chỉnh của tất cả các biến quan sát đều > 0,3, chính vì thế tất cả các biến này đều được giữ lại để sử dụng trong phân tích EFA ở phần tiếp theo.

Bảng 4.8 Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo sự gắn bó để duy trì

	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai nếu loại biến	Hệ số tương quan Biến - Tổng hiệu chỉnh	Cronbach's Alpha nếu loại biến
DT1	19,55	11,669	0,679	0,815
DT2	19,58	12,043	0,641	0,823
DT3	19,82	12,230	0,527	0,844
DT4	19,72	11,825	0,582	0,834
DT5	19,69	11,014	0,690	0,812
DT6	19,76	11,721	0,684	0,814
Cronbach's Alpha thang đo sự gắn bó để duy trì = 0,849				

*Nguồn: Kết quả khảo sát, 2017*

#### 4.2.7 Thang đo sự gắn bó vì đạo đức

Thang đo sự gắn bó vì đạo đức có Cronbach's Alpha = 0,827 > 0,6 và hệ số tương quan Biến-Tổng hiệu chỉnh của tất cả các biến quan sát đều > 0,3, chính vì thế tất cả các biến này đều được giữ lại để sử dụng trong phân tích EFA ở phần tiếp theo.

Bảng 4.9 Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo sự gắn bó vì đạo đức

	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai nếu loại biến	Hệ số tương quan Biến - Tổng hiệu chỉnh	Cronbach's Alpha nếu loại biến
DD1	17,62	8,954	0,620	0,794
DD2	17,66	9,028	0,620	0,794
DD3	17,73	9,115	0,600	0,799
DD4	17,69	9,380	0,553	0,808
DD5	17,69	9,179	0,583	0,802
DD6	17,63	9,131	0,599	0,799
Cronbach's Alpha thang đo sự gắn bó vì đạo đức = 0,827				

*Nguồn: Kết quả khảo sát, 2017*

#### 4.2.8 Thang đo nhận dạng tổ chức

Thang đo nhận dạng tổ chức có Cronbach's Alpha = 0,709 > 0,6 và hệ số tương quan Biến-Tổng hiệu chỉnh của tất cả các biến quan sát đều > 0,3, chính vì thế tất cả các biến này đều được giữ lại để sử dụng trong phân tích EFA ở phần tiếp theo.

Bảng 4.10. Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo nhận dạng tổ chức

	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai nếu loại biến	Hệ số tương quan Biến - Tổng hiệu chỉnh	Cronbach's Alpha nếu loại biến
ND1	14,54	2,586	0,474	0,657
ND2	14,51	2,598	0,461	0,662
ND3	14,45	2,621	0,451	0,667
ND4	14,45	2,596	0,465	0,661
ND5	14,52	2,547	0,476	0,656
Cronbach's Alpha thang đo nhận dạng tổ chức = 0,709				

*Nguồn: Kết quả khảo sát, 2017*

#### 4.2.9 Thang đo kết quả hoạt động của doanh nghiệp

Thang đo KQHĐ của DN có Cronbach's Alpha = 0,786 > 0,6 và hệ số tương quan Biến-Tổng hiệu chỉnh của tất cả các biến quan sát đều > 0,3, chính vì thế tất cả các biến này đều được giữ lại để sử dụng trong phân tích EFA ở phần tiếp theo.

Bảng 4.11 Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo KQHĐ của DN

	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai nếu loại biến	Hệ số tương quan Biến - Tổng hiệu chỉnh	Cronbach's Alpha nếu loại biến
KQ1	14,67	3,368	0,580	0,740
KQ2	14,71	3,357	0,554	0,749
KQ3	14,77	3,355	0,547	0,751
KQ4	14,70	3,371	0,578	0,741
KQ5	14,72	3,354	0,552	0,749
Cronbach's Alpha thang đo KQHĐ của DN = 0.786				

*Nguồn: Kết quả khảo sát, 2017*

### 4.3 Phân tích nhân tố khám phá EFA

#### 4.3.1 Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

Thang đo trách nhiệm xã hội gồm 20 biến quan sát, theo kiểm định Cronbach Alpha thì các biến đều được sử dụng vào mô hình nghiên cứu để sử dụng để kiểm định EFA, tuy nhiên biến NV1 bị loại do hệ số tương quan biến tổng  $< 0,3$ , chính vì thế chỉ còn 19 yếu tố sử dụng trong kiểm định EFA. Thang đo sự gắn bó gồm 19 biến quan sát; thang đo nhận dạng tổ chức gồm 5 biến quan sát và thang đo KQHĐ của DN gồm 5 biến quan sát. Tác giả đã đưa 48 biến quan sát vào mô hình để kiểm định EFA. Kết quả kiểm định KMO và Bartlett's trong phân tích factor cho thấy  $\text{sig} = .000$  và hệ số KMO rất cao ( $0,887 > 0,5$ ) nên phân tích EFA thích hợp sử dụng trong nghiên cứu này.

Bảng 4.12 KMO and Bartlett's Test

Đo lường mức độ lấy mẫu KMO		0,887
Kiểm định Bartlett	Giá trị Chi bình phương xấp xỉ	19644,986
	Giá trị bậc tự do df	1128
	Giá trị Sig.	0,000

*Nguồn: Kết quả khảo sát, 2017*





Như trên bảng 4.13 ở trên lần lượt có các kết quả sau:

Thứ nhất, kết quả phân tích EFA đối với thang đo CSR cho thấy với phương pháp trích nhân tố trích được 4 nhân tố và phương sai trích được bao gồm:

- (1) Trách nhiệm xã hội đối với các bên liên quan: XH1, XH2, XH3, XH4, XH5, XH6
- (2) Trách nhiệm xã hội đối với chính phủ: CP1, CP2, CP3, CP4
- (3) Trách nhiệm xã hội đối với nhân viên: NV2, NV3, NV4, NV5, NV6
- (4) Trách nhiệm xã hội đối với khách hàng: KH1, KH2, KH3, KH4

Thứ hai, kết quả phân tích EFA đối với thang đo sự gắn bó cho thấy với phương pháp trích nhân tố trích được 3 nhân tố và phương sai trích được bao gồm:

- (1) Gắn bó vì tình cảm: TC1, TC2, TC3, TC4, TC5, TC6, TC7
- (2) Gắn bó để duy trì: DT1, DT2, DT3, DT4, DT5, DT6
- (3) Gắn bó vì đạo đức: DD1, DD2, DD3, DD4, DD5, DD6

Thứ ba, kết quả phân tích EFA đối với thang đo nhận dạng tổ chức cho thấy với phương pháp trích nhân tố trích được 1 nhân tố và phương sai trích được bao gồm: ND1, ND2, ND3, ND4, ND5

Sau cùng, kết quả phân tích EFA đối với thang đo KQHĐ cho thấy với phương pháp trích nhân tố trích được 1 nhân tố và phương sai trích được bao gồm: KQ1, KQ2, KQ3, KQ4, KQ5.

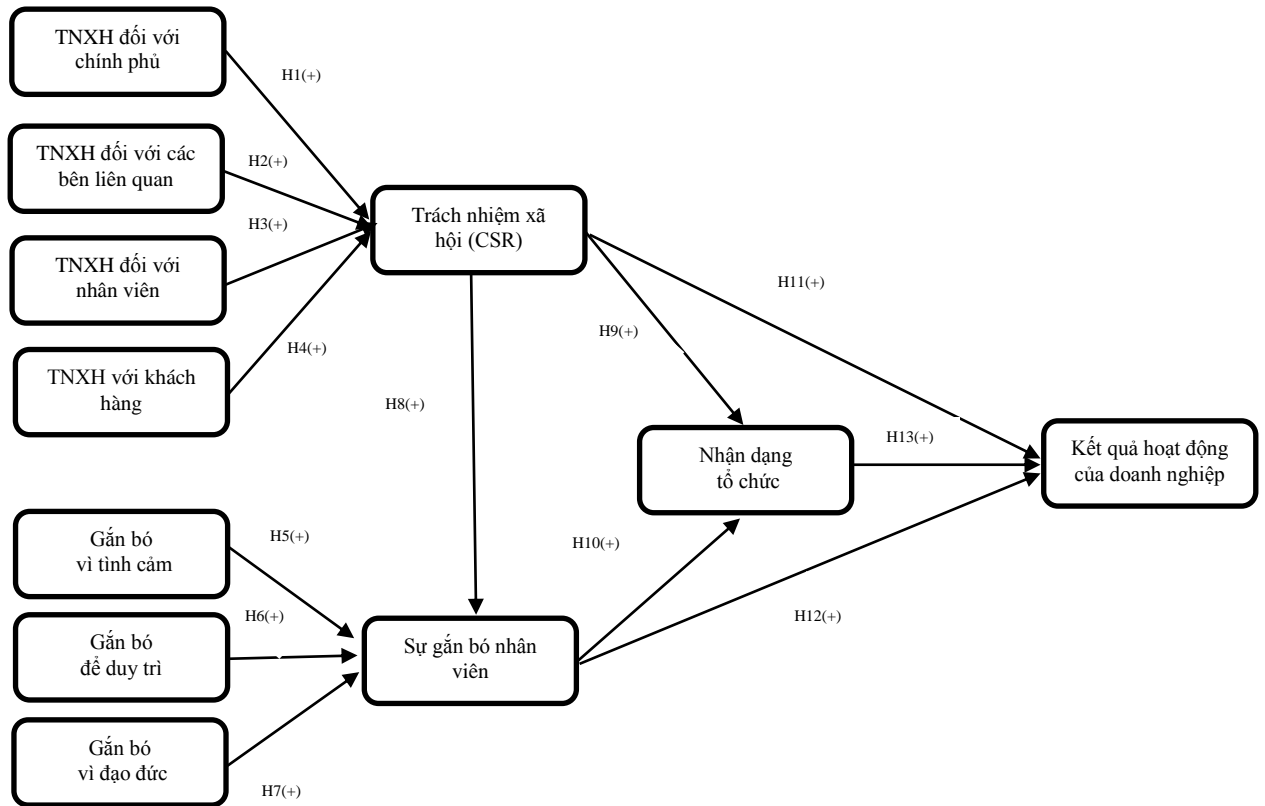
#### 4.3.2 Xác định mô hình hiệu chỉnh

Căn cứ vào kết quả phân tích tại phần 4.3.1 tác giả tiến hành đặt tên lại các biến.

Bảng 4.14 Đặt tên lại các biến

STT	Biến	Ký Hiệu	Các biến quan sát
1	CSR đối với các bên liên quan	XH	XH1, XH2, XH3, XH4, XH5, XH6
2	CSR đối với chính phủ	CP	CP1, CP2, CP3, CP4
3	CSR đối với nhân viên	NV	NV2, NV3, NV4, NV5, NV6
4	CSR đối với khách hàng	KH	KH1, KH2, KH3, KH4
5	Gắn bó vì tình cảm	TC	TC1, TC2, TC3, TC4, TC5, TC6, TC7
6	Gắn bó để duy trì	DT	DT1, DT2, DT3, DT4, DT5, DT6
7	Gắn bó vì đạo đức	DD	DD1, DD2, DD3, DD4, DD5, DD6
8	Nhận dạng tổ chức	ND	ND1, ND2, ND3, ND4, ND5.
9	KQHĐ	KQ	KQ1, KQ2, KQ3, KQ4, KQ5

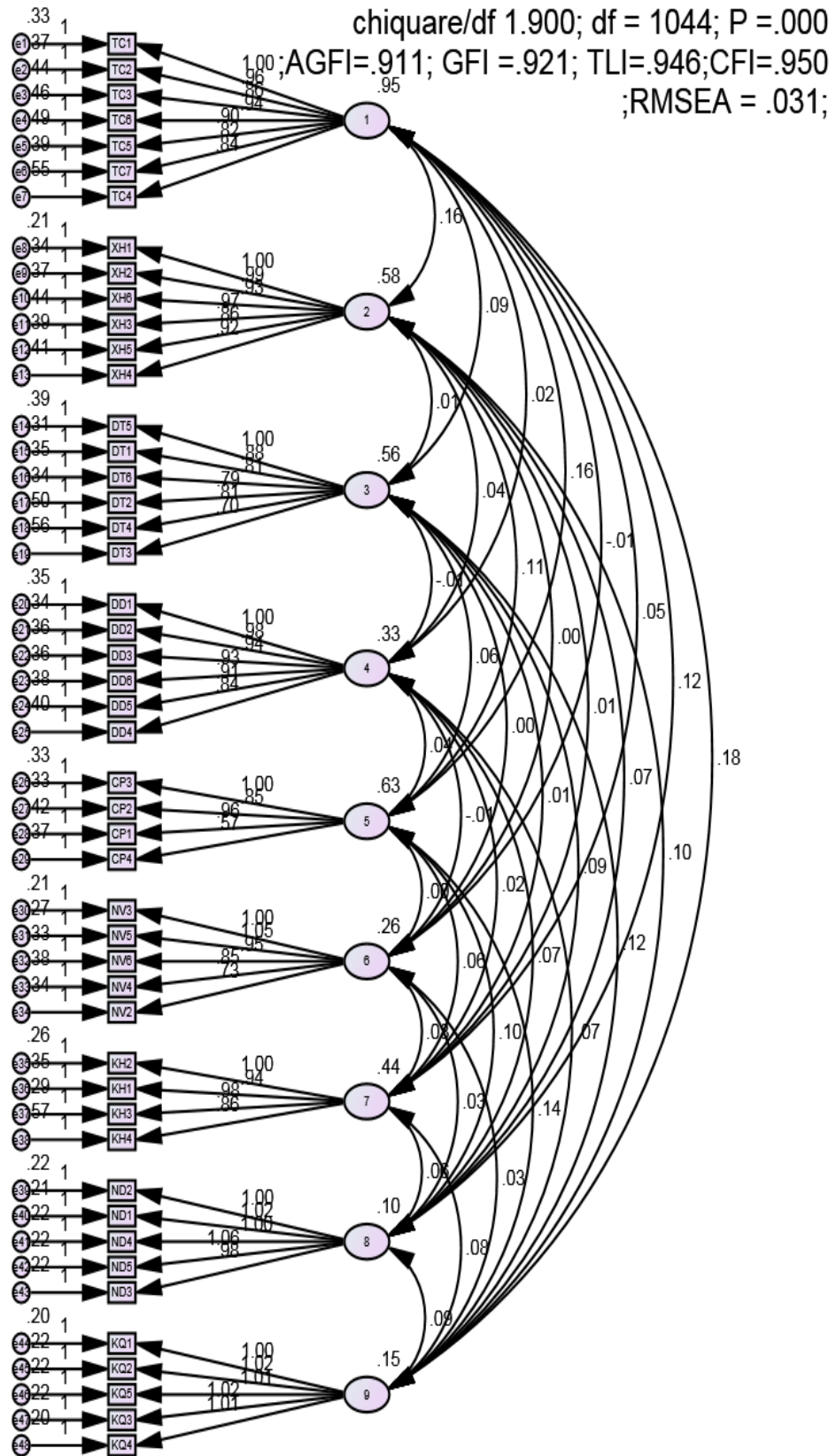
Từ bảng 4.14 tác giả tiến hành xác định mô hình hiệu chỉnh



Hình 4.1 Mô hình nghiên cứu hiệu chỉnh

#### 4.4 Phân tích nhân tố khẳng định CFA

Kết quả chạy CFA ở hình 4.2, mô hình có 1044 bậc tự do, Chi-square/df = 1,900 ( $p=0,000$ ). Các chỉ số GFI = 0,921 > 0,9; TLI = 0,946 > 0,9; CFI = 0,950 > 0,9 và chỉ số RMSEA = 0,031 < 0,08 cho thấy mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu của thị trường.



Hình 4.2 Kết quả CFA chuẩn hóa mô hình đo lường tới hạn

Nguồn: Kết quả khảo sát, 2017

Bảng 4.15 Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa

			<b>Ước lượng</b>	<b>Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa</b>	<b>S.E.</b>	<b>C.R.</b>
TC1	<---	GKTC	1,000			
TC2	<---	GKTC	0,958	0,029	33,358	0,000
TC3	<---	GKTC	0,858	0,029	29,739	0,000
TC6	<---	GKTC	0,936	0,030	31,059	0,000
TC5	<---	GKTC	0,896	0,030	29,631	0,000
TC7	<---	GKTC	0,823	0,027	30,063	0,000
TC4	<---	GKTC	0,837	0,031	27,283	0,000
XH1	<---	TNXH	1,000			
XH2	<---	TNXH	0,992	0,035	28,730	0,000
XH6	<---	TNXH	0,931	0,035	26,904	0,000
XH3	<---	TNXH	0,968	0,037	26,201	0,000
XH5	<---	TNXH	0,862	0,034	25,208	0,000
XH4	<---	TNXH	0,915	0,036	25,778	0,000
DT5	<---	GKDT	1,000			
,DT1	<---	GKDT	0,880	0,038		0,000
DT6	<---	GKDT	0,809	0,038	23,092	0,000
DT2	<---	GKDT	0,788	0,037	21,528	0,000
DT4	<---	GKDT	0,807	0,041	21,463	0,000
DT3	<---	GKDT	0,700	0,041	19,478	0,000
DD1	<---	GKDD	1,000			
DD2	<---	GKDD	0,981	0,053	18,638	0,000
DD3	<---	GKDD	0,943	0,052	18,018	0,000
DD6	<---	GKDD	0,931	0,052	17,876	0,000
DD5	<---	GKDD	0,908	0,052	17,408	0,000
DD4	<---	GKDD	0,840	0,051	16,547	0,000
CP3	<---	TNCP	1,000			
CP2	<---	TNCP	0,854	0,037	23,012	0,000
CP1	<---	TNCP	0,958	0,042	22,978	0,000

CP4	<---	TNCP	0,574	0,032	17,917	0,000
NV3	<---	TNNV	1,000			
NV5	<---	TNNV	1,046	0,057	18,203	0,000
NV6	<---	TNNV	0,948	0,056	16,815	0,000
NV4	<---	TNNV	0,849	0,055	15,297	0,000
NV2	<---	TNNV	0,732	0,051	14,355	0,000
KH2	<---	TNKH	1,000			
KH1	<---	TNKH	0,939	0,045	20,985	0,000
KH3	<---	TNKH	0,977	0,044	22,019	0,000
KH4	<---	TNKH	0,857	0,049	17,455	0,000
ND2	<---	NDTC	1,000			
ND1	<---	NDTC	1,019	0,078	12,996	0,000
ND4	<---	NDTC	0,995	0,078	12,774	0,000
ND5	<---	NDTC	1,060	0,081	13,103	0,000
ND3	<---	NDTC	0,976	0,077	12,625	0,000
KQ1	<---	KQHD	1,000			
KQ2	<---	KQHD	1,022	0,061	16,787	0,000
KQ5	<---	KQHD	1,013	0,061	16,625	0,000
KQ3	<---	KQHD	1,025	0,061	16,705	0,000
KQ4	<---	KQHD	1,009	0,059	17,089	0,000

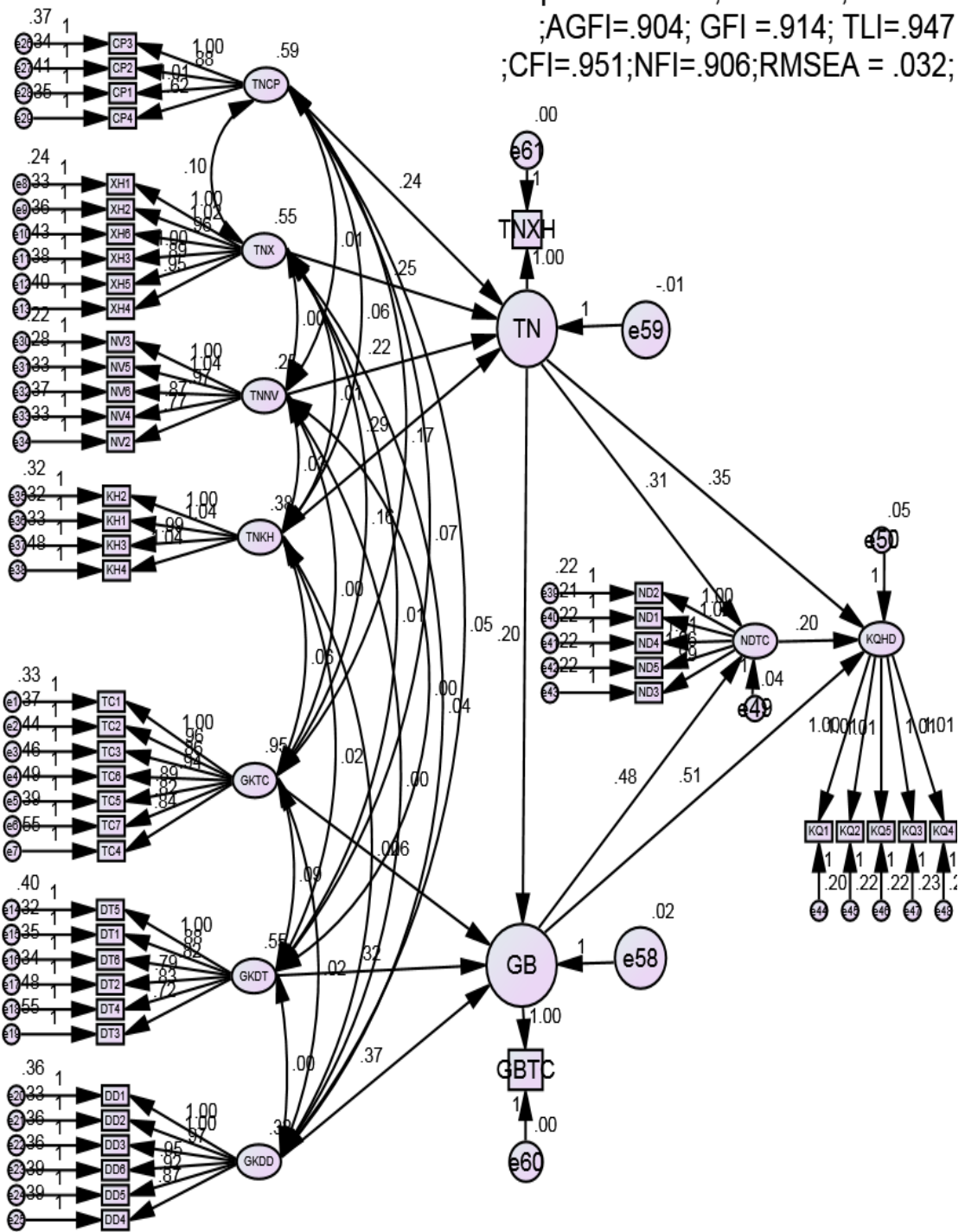
*Nguồn: Kết quả khảo sát, 2017*

#### **4.5 Kiểm định mô hình lý thuyết**

##### **4.5.1 Kiểm định giả thuyết bằng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM)**

Sau khi kiểm định CFA cho mô hình tới hạn ở phần 4, các thang đó trong mô hình lý thuyết đã được đánh giá và cho kết quả phù hợp. Mục này sẽ tiến hành kiểm định mô hình lý thuyết cùng với những giả thuyết cho các khái niệm bằng phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Sử dụng phần mềm AMOS, kết quả kiểm định mô hình SEM được thể hiện ở hình 4.3

chiquare/df 1.986; df= 1141; P =.000  
 ;AGFI=.904; GFI =.914; TLI=.947  
 ;CFI=.951;NFI=.906;RMSEA = .032;



Hình 4.3 Kết quả SEM mô hình nghiên cứu tác giả đề xuất

Mô hình có 1141 bậc tự do,  $p = 0,000$ , các giá trị Chiquare/df =  $1,986 < 3$  cùng các chỉ số GFI =  $0,914 > 0,9$ ; TLI =  $0,947 > 0,9$ ; CFI =  $0,951 > 0,9$  và RMSEA =  $0,032 < 0,08$  cho thấy mô hình lý thuyết là phù hợp với thị trường.

Tất cả các mối tương quan được đặt giả thuyết trong mô hình nghiên cứu đều được chứng minh qua kiểm định mô hình SEM. Bảng 4.16 trình bày kết quả ước lượng (chuẩn hóa) giữa các khái niệm trong mô hình lý thuyết.

Bảng 4.16 Hệ số hồi quy chuẩn hóa của mô hình lý thuyết

Mối quan hệ			Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Mức ý nghĩa (P-value)
TN	<---	TNCP	0,241	0,000
TN	<---	TNX	0,252	0,000
TN	<---	TNNV	0,223	0,000
TN	<---	TNKH	0,291	0,000
GB	<---	GKTC	0,057	0,003
GB	<---	GKDT	0,321	0,000
GB	<---	GKDD	0,367	0,000
GB	<---	TN	0,199	0,000
NDTC	<---	TN	0,315	0,000
NDTC	<---	GB	0,480	0,000
KQHD	<---	TN	0,349	0,000
KQHD	<---	GB	0,509	0,000
KQHD	<---	NDTC	0,199	0,007

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2017*

Các mối quan hệ đều có độ tin cậy 95% với  $p=0,000$ , mối quan hệ giữa nhận dạng tổ chức và KQHD với  $p=0,007$ . Điều này chứng tỏ các thang đo lường của các khái niệm trong mô hình nghiên cứu đạt giá trị liên hệ lý thuyết.

Kết quả ước lượng mô hình lý thuyết trong phân tích SEM cho thấy các giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10, H11, H12, H13 được chấp nhận với độ tin cậy 95%.



Bảng 4.17 Kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Mối quan hệ			Hệ số hồi quy chuẩn hóa	S.E.	C.R.	P	Kết luận
	TN	<---	TNCP					
H1	TN	<---	TNCP	0,241	0,008	30,799	0,000	Chấp nhận
H2	TN	<---	TNX	0,252	0,007	34,089	0,000	Chấp nhận
H3	TN	<---	TNNV	0,223	0,011	20,589	0,000	Chấp nhận
H4	TN	<---	TNKH	0,291	0,010	27,827	0,000	Chấp nhận
H5	GB	<---	GKTC	0,057	0,007	7,645	0,000	Chấp nhận
H6	GB	<---	GKDT	0,321	0,013	24,530	0,000	Chấp nhận
H7	GB	<---	GKDD	0,367	0,018	20,040	0,000	Chấp nhận
H8	GB	<---	TN	0,199	0,020	10,216	0,000	Chấp nhận
H9	NDTC	<---	TN	0,315	0,033	9,630	0,000	Chấp nhận
H10	NDTC	<---	GB	0,480	0,038	12,772	0,000	Chấp nhận
H11	KQHD	<---	TN	0,349	0,040	8,785	0,000	Chấp nhận
H12	KQHD	<---	GB	0,509	0,052	9,740	0,000	Chấp nhận
H13	KQHD	<---	NDTC	0,199	0,073	2,717	0,007	Chấp nhận

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2017*

#### 4.5.2 Phân tích Bootstrap

Phương pháp phân tích Bootstrap là tập hợp một số kỹ thuật phân tích dựa vào nguyên lý tái chọn mẫu (resampling) để ước tính các thông số mà các phương pháp thống kê truyền thống không có giải đáp. Trong nghiên cứu này, người viết sử dụng phương pháp Bootstrap với số lượng mẫu lặp lại N=1000.

Bảng 4.18 Ước lượng Bootstrap với mẫu N = 1000

Mối quan hệ			SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias	CR
TN	<---	TNCP	0,020	0,000	0,512	0,000	0,001	0
TN	<---	TNX	0,019	0,000	0,513	0,000	0,001	0
TN	<---	TNNV	0,016	0,000	0,307	-0,001	0,000	0
TN	<---	TNKH	0,017	0,000	0,498	0,001	0,001	1
GB	<---	GKTC	0,029	0,001	0,147	0,001	0,001	1
GB	<---	GKDT	0,029	0,001	0,625	-0,002	0,001	-2
GB	<---	GKDD	0,022	0,000	0,546	-0,001	0,001	-1
GB	<---	TN	0,024	0,001	0,189	-0,001	0,001	-1
NDTC	<---	TN	0,041	0,001	0,354	0,001	0,001	1
NDTC	<---	GB	0,041	0,001	0,566	0,000	0,001	1
KQHD	<---	TN	0,044	0,001	0,320	-0,001	0,001	-1
KQHD	<---	GB	0,083	0,002	0,492	0,001	0,003	0,33
KQHD	<---	NDTC	0,020	0,000	0,512	0,000	0,001	0

Nguồn: Kết quả khảo sát, 2017

Kết quả ước lượng từ 1000 mẫu được tính trung bình kèm theo độ chệch được trình bày trong Bảng 4.18 Trị tuyệt đối của giá trị quan trọng (CR) hầu hết nhỏ hơn 3 nên ta có thể nói độ chệch này là rất nhỏ, nó không có ý nghĩa thống kê ở độ tin cậy 95%. Vì vậy, ta có thể nhận thấy và kết luận là các ước lượng trong mô hình nghiên cứu có thể tin cậy được.

Hay nói cách khác, tất cả các giả thuyết trong mô hình được chấp nhận với dữ liệu hiện có. Cụ thể như sau:

- H1: Trách nhiệm xã hội đối với chính phủ có tác động tích cực đến CSR của DN ( $\beta=0,241$ ; S.E. = 0,008, C.R=30,799;  $p = 0,000$ )

- H2: Trách nhiệm xã hội đối với các bên liên quan có tác động tích cực dương đến CSR của doanh nghiệp ( $\beta=0,252$ ; S.E. = 0,007, C.R=34,089;  $p = 0,000$ )

- H3: Trách nhiệm xã hội đối với nhân viên có tác động tích cực đến CSR của doanh nghiệp ( $\beta=0,223$ ; S.E. = 0,011, C.R=20,589;  $p = 0,000$ )

- H4: Trách nhiệm xã hội đối với khách hàng có tác động tích cực đến CSR của doanh nghiệp ( $\beta=0,291$ ; S.E. = 0,010, C.R=27,827;  $p = 0,000$ )

- H5: Gắn bó vì tình cảm có tác động tích cực đến sự gắn bó của nhân viên trong doanh nghiệp ( $\beta=0,057$ ; S.E. = 0,007, C.R=7,645;  $p = 0,000$ )
- H6: Gắn bó để duy trì có tác động tích cực đến sự gắn bó của nhân viên trong doanh nghiệp ( $\beta=0,321$ ; S.E. = 0,013, C.R=24,530;  $p = 0,000$ )
- H7: Gắn bó vì đạo đức có tác động tích cực đến sự gắn bó của nhân viên trong doanh nghiệp ( $\beta=0,367$ ; S.E. = 0,018, C.R=20,040;  $p = 0,000$ )
- H8: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có tác động tích cực đến sự gắn bó của nhân viên trong doanh nghiệp ( $\beta=0,199$ ; S.E. = 0,020, C.R=10,216;  $p = 0,000$ )
- H9: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có tác động tích cực đến nhận dạng tổ chức ( $\beta=0,315$ ; S.E. = 0,033, C.R=9,630;  $p = 0,000$ )
- H10: Sự gắn bó của nhân viên trong doanh nghiệp có tác động tích cực đến nhận dạng tổ chức ( $\beta=0,480$ ; S.E. = 0,038, C.R=12,772;  $p = 0,000$ )
- H11: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có tác động tích cực đến kết quả hoạt động doanh nghiệp ( $\beta=0,349$ ; S.E. = 0,040, C.R= 8,785;  $p = 0,000$ )
- H12: Sự gắn bó của nhân viên trong doanh nghiệp có tác động tích cực đến kết quả hoạt động doanh nghiệp ( $\beta=0,509$ ; S.E. = 0,052, C.R= 9,740;  $p = 0,000$ )
- H13: Nhận dạng tổ chức có tác động tích cực đến kết quả hoạt động doanh nghiệp ( $\beta=0,199$ ; S.E. = 0,073, C.R= 2,717;  $p = 0,007$ )

## 4.6 Thảo luận kết quả nghiên cứu

### 4.6.1 Thảo luận về yếu tố trách nhiệm xã hội

Kết quả thống kê CSR đối với các bên liên quan ở bảng 4.19 cho thấy nhìn chung CSR đối với các bên liên quan trong các DN khu vực phía Nam đa phần chưa được đánh giá cao. Đặc biệt câu hỏi “*Doanh nghiệp đặt mục tiêu tăng trưởng bền vững trong đó có xem xét đến các thế hệ tương lai*” được đánh giá thấp nhất với điểm trung bình là 3,26. Trong tình hình kinh tế nước ta còn có nhiều khó khăn, các DN nội địa đa phần có quy mô vừa và nhỏ, thậm chí siêu nhỏ cho nên phần lớn cố gắng vượt khó để tồn tại và cố gắng vươn lên như được nhiều đơn hàng hơn để có doanh thu cao hơn, thu nhập lớn hơn trước, có đóng góp nghĩa vụ thuế ở mức độ nhất định... Có thể nói, sự chú ý của DN đối với các vấn đề phát triển bền vững nói chung là chưa nhiều, hay phần nhiều chưa toàn diện.

Bên cạnh đó, ý kiến “Doanh nghiệp thực hiện những chương trình đặc biệt để giảm thiểu những tác động tiêu cực đến môi trường tự nhiên” cũng chưa được đánh giá cao với điểm trung bình là 3,41. Nhìn chung việc thực hiện chính sách và pháp luật bảo vệ môi trường, hay trách nhiệm với xã hội tại các DN ở nước ta còn tồn tại nhiều khó khăn và bất cập do nhiều nguyên nhân khác nhau.

Bảng 4.19 Kết quả thống kê mô tả thang đo trách nhiệm xã hội đối với các bên liên quan

<b>Mã hóa</b>	<b>Thang đo</b>	<b>Nhỏ nhất</b>	<b>Cao nhất</b>	<b>Trung bình</b>	<b>Độ lệch chuẩn</b>
XH1	Doanh nghiệp tham gia vào các hoạt động nhằm mục đích bảo vệ, cải thiện chất lượng môi trường tự nhiên	1	5	3,47	0,889
XH2	Doanh nghiệp đầu tư để tạo ra cuộc sống tốt hơn cho thế hệ tương lai	1	5	3,46	0,951
XH3	Doanh nghiệp thực hiện những chương trình đặc biệt để giảm thiểu những tác động tiêu cực đến môi trường tự nhiên	1	5	3,41	0,989
XH4	Doanh nghiệp đặt mục tiêu tăng trưởng bền vững trong đó có xem xét đến các thế hệ tương lai	1	5	3,26	0,946
XH5	Doanh nghiệp hỗ trợ các tổ chức phi chính phủ đang làm việc trong những khu vực có vấn đề	1	5	3,53	0,905
XH6	Doanh nghiệp góp phần vào các chiến dịch và dự án nhằm thúc đẩy sự thịnh vượng của xã hội	1	5	3,46	0,933

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2017*

Chính phủ là cơ quan hành pháp cao nhất, giúp vận hành đất nước ổn định và phát triển. Để nền kinh tế tăng trưởng bền vững, chính phủ cần có sự chung tay góp sức của toàn cộng đồng nói chung cũng như các DN nói riêng. Việc DN thực hiện nghiêm chỉnh nghĩa vụ và trách nhiệm của mình với Nhà nước (bảo hiểm, thuế, ...), hoạt động kinh doanh theo đúng ngành nghề đã đăng ký và tuân thủ theo quy định

của pháp luật cũng góp phần cùng chính phủ nâng cao đời sống của cộng đồng. Từ đó có thể thấy, một tổ chức hoạt động kinh doanh đúng pháp luật, thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ do nhà nước đề ra sẽ làm cho các nhân viên của tổ chức đó yên tâm hơn và sẽ gắn bó cùng tổ chức vì họ tin rằng tổ chức của họ làm ăn chân chính và sẽ phát triển lâu dài. Xét về thang đo trách nhiệm xã hội đối với chính phủ nhìn chung ta thấy được các tác giả đánh giá khá cao. Giá trị cao nhất đạt 4,01 là biến về “Doanh nghiệp đóng góp cho các chiến dịch và dự án để gia tăng phúc lợi của xã hội”, cho thấy các công ty hiện nay bắt đầu hoàn trả lại cho xã hội một phần những gì mà họ thu được, và mức độ tuân thủ đầy đủ các biện pháp của nhà nước như nộp thuế, tuân thủ các quy định của luật pháp khác cũng được đánh giá cao. Bằng việc “Doanh nghiệp tôi luôn thanh toán thuế theo đúng quy định” được đánh giá khá cao với điểm trung bình là 3,70.

Bảng 4.20 Kết quả thống kê mô tả thang đo trách nhiệm xã hội đối với chính phủ

Mã hóa	Thang đo	Nhỏ nhất	Cao nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
CP1	Doanh nghiệp tôi luôn thanh toán thuế theo đúng quy định	1	5	3,70	1,004
CP2	Doanh nghiệp tuân thủ các quy định pháp lý đầy đủ, nhanh chóng	1	5	3,70	0,893
CP3	Doanh nghiệp luôn trung thực trong mọi hoạt động kinh doanh	1	5	3,62	0,981
CP4	Doanh nghiệp đóng góp cho các chiến dịch và dự án để gia tăng phúc lợi của xã hội	2	5	4,01	0,763

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2017*

Trước đây, khi nhắc đến đo CSR chúng ta chỉ nghĩ đến sự tác động của nó với xã hội và giới hữu quan bên ngoài tổ chức, nhưng một trong những nhân tố vô cùng quan trọng trong việc nâng cao chỉ số gắn bó của nhân viên với tổ chức chính là những chính sách mà DN đang áp dụng với chính nhân viên của họ. Nghiên cứu cho thấy khi tổ chức có những chính sách chăm lo đời sống của nhân viên, đối xử tốt và công bằng với nhân viên, cho họ được tham gia các chương trình về đo CSR,

họ sẽ thấy mình là một phần quan trọng của tổ chức, sẽ thấy những công việc của tổ chức cũng chính là của mình.

Ngày nay, nguồn nhân lực của công ty đang dần trở thành một trong những năng lực cốt lõi mà đối thủ cạnh tranh không thể bắt chước hay học tập được. Đa phần những biến quan sát trong nhân tố này đề cập đến việc nhân viên mong muốn được cải thiện những kỹ năng và năng lực của chính bản thân họ. Hầu hết, nhân viên đều đánh giá cao sự hỗ trợ của DN, đặc biệt là nhân tố “*Doanh nghiệp khuyến khích nhân viên phát triển kỹ năng và nghề nghiệp của mình*”. Điều này cho thấy nếu tổ chức đưa ra các tuyên bố, chính sách khuyến khích bản thân họ phát triển và tự hoàn thiện bản thân mình sẽ được ủng hộ cao hơn và có hơn 60% người được phỏng vấn đều đánh giá là hoàn toàn đồng ý và đồng ý với ý kiến này, tuy nhiên vẫn còn một số ý kiến không đồng ý với nhận định này. Đây là sự yếu kém trong thiết kế chính sách của DN vì chưa xây dựng được chính sách thúc đẩy năng lực của cá nhân cũng như chưa giúp chủ DN bao quát hết toàn bộ nhân viên của mình. Do vậy, nếu DN cải thiện được điều này sẽ giúp giảm thiểu được rất nhiều chi phí trong đào tạo và có đội ngũ nguồn nhân lực chất lượng cao hơn rất nhiều.

Ngoài ra, ý kiến “*Doanh nghiệp chủ yếu quan tâm đến nhu cầu và mong muốn của người lao động*” có giá trị trung bình của biến là 4,24 cao nhất trong yếu tố này. Qua đó cho thấy các công ty xây dựng các chính sách liên quan đến con người thật sự hiệu quả, tạo được động lực để thúc đẩy họ.

Công bằng luôn là vấn đề nan giải trong thiết kế chính sách tại các DN, do đó yếu tố “*Các quyết định quản lý liên quan đến các nhân viên thì thường công bằng*”, giá trị trung bình là 3,84 cho thấy mức độ đồng ý của đáp viên với vấn đề này tại các DN đang bị đánh giá thấp. Do vậy đó là điều mà các DN cần lưu tâm hơn trong vấn đề này.

Bảng 4.21 Kết quả thống kê mô tả thang đo trách nhiệm xã hội đối với nhân viên

Mã hóa	Thang đo	Nhỏ nhất	Cao nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
NV1	Doanh nghiệp khuyến khích nhân viên phát triển kỹ năng và nghề nghiệp của mình	1	5	3,60	1,014
NV2	Doanh nghiệp chủ yếu quan tâm đến nhu	1	5	4,24	0,694

	cầu và mong muốn của người lao động				
NV3	Doanh nghiệp thực hiện các chính sách linh hoạt để cung cấp một công việc và cuộc sống cân bằng tốt hơn cho nhân viên của mình.	2	5	4,20	0,686
NV4	Các quyết định quản lý liên quan đến các nhân viên thì thường công bằng	1	5	3,84	0,750
NV5	Doanh nghiệp hỗ trợ nhân viên có nhu cầu đào tạo thêm.	1	5	4,08	0,745
NV6	Doanh nghiệp khuyến khích nhân viên tham gia các hoạt động tình nguyện	1	5	4,00	0,752

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2017*

Khách hàng chính là hơi thở của doanh nghiệp, không có khách hàng doanh nghiệp khó có thể tồn tại, họ là người quyết định đến sự sống còn của doanh nghiệp. Nói rộng hơn thì CSR đối với khách hàng còn có thể hiểu là trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với thị trường, với người tiêu dùng. Do vậy, một doanh nghiệp muốn kinh doanh và phát triển bền vững thì cần coi trách nhiệm xã hội với khách hàng là trên hết, làm sao để duy trì được lòng trung thành của khách hàng, nâng cao uy tín của doanh nghiệp trong quan hệ với khách hàng và các đối tác, tạo ra ưu thế trong cạnh tranh và thuận lợi trong kêu gọi đầu tư, từ đó sẽ giúp doanh nghiệp đó phát triển mạnh mẽ và ngày càng khẳng định được thương hiệu có chỗ đứng nhất định trên thị trường. Một khi DN đã xây dựng được thương hiệu của mình và niềm tin nhất định đối với khách hàng, người tiêu dùng, việc kinh doanh sẽ trở nên thuận lợi hơn rất nhiều. Khi đó những người lao động làm việc trong một tổ chức luôn coi trọng khách hàng là “thượng đế” như vậy, chắc chắn sẽ muốn gắn bó lâu dài với tổ chức đó. Kết quả phân tích cũng cho thấy trách nhiệm xã hội đối với khách hàng có tác động mạnh đến trách nhiệm xã hội của DN tương tự như các nghiên cứu của Duygu Turker (2008), Imran Ali và cộng sự (2010).

Khi nhiều tổ chức, trang báo lên tiếng cảnh báo về chất lượng sản phẩm, về những tác hại của việc sử dụng quá nhiều hóa chất độc hại cho sản phẩm trong thời gian gần đây, điều này khiến cho người tiêu dùng ngày càng hoang mang, lo lắng, liệu những sản phẩm nào sẽ an toàn cho gia đình mình. Những sản phẩm sữa có

thương hiệu nổi tiếng có thể gây ra nhiễm độc thần kinh cho trẻ, điều này càng khiến nhiều người dân không biết nên đặt niềm tin của mình vào đâu. Chính vì vậy, biến “*DN cung cấp đầy đủ, chính xác thông tin về sản phẩm/ dịch vụ cho khách hàng*” là rất quan trọng, tuy nhiên dường như các DN Việt Nam vẫn chưa ý thức được điều này, chỉ 60% đánh giá của nhân viên tổ chức cho rằng tổ chức đang thực hiện điều này.

Khách hàng là thượng đế luôn là câu nói mà tất cả các DN muốn tồn tại đều nắm vững tiêu chí này, tuy nhiên, trên thực tế các DN lại chưa chú tâm tới điều này. Do vậy, chỉ tiêu “*Doanh nghiệp bảo vệ các quyền của người tiêu dùng theo quy định của pháp luật*” được điểm số khá thấp, chỉ với 3,51 điểm, điều này khẳng định sự tôn trọng và đảm bảo chất lượng sản phẩm cho khách hàng. Mặt khác tiêu chí “*Một trong những chính sách chủ yếu của công ty là cung cấp sản phẩm chất lượng cao cho khách hàng*” cũng cần được quan tâm nhiều hơn, điều này giúp cho nhân viên của tổ chức có định hướng rõ ràng hơn về việc mình cần phải làm gì, khi họ biết chính xác họ cần phải làm gì thì mức độ thỏa mãn của chính bản thân họ sẽ cao hơn, từ đó kéo theo gắn bó với tổ chức cũng sẽ được khẳng định.

Bảng 4.22 Kết quả thống kê mô tả thang đo trách nhiệm xã hội đối với khách hàng

<b>Mã hóa</b>	<b>Thang đo</b>	<b>Nhỏ nhất</b>	<b>Cao nhất</b>	<b>Trung bình</b>	<b>Độ lệch chuẩn</b>
KH1	Doanh nghiệp bảo vệ các quyền của người tiêu dùng theo quy định của pháp luật	1	5	3,51	0,859
KH2	Doanh nghiệp cung cấp đầy đủ, chính xác thông tin về sản phẩm/ dịch vụ cho khách hàng	1	5	3,59	0,836
KH3	Sự hài lòng của khách hàng là quan trọng nhất đối với doanh nghiệp	1	5	3,58	0,841
KH4	Một trong những chính sách chủ yếu của công ty là cung cấp sản phẩm chất lượng cao cho khách hàng	1	5	3,25	0,943

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2017



#### 4.6.2 Thảo luận về yếu tố sự gắn bó

Một báo cáo nghiên cứu trên 200 DN trong nước và FDI hoạt động tại Việt Nam được Viện Nghiên cứu và quản lý kinh tế Trung ương (CIEM) phối hợp với Tổ chức Xúc tiến thương mại Nhật Bản (JETRO) thực hiện gần đây cho thấy, phần lớn DN có kết quả tăng trưởng tích cực và hội nhập tốt đều là DN có nền tảng nhân sự tốt và phương thức quản trị nhân lực hiệu quả. Qua đó cho thấy sự gắn bó tác động khá mạnh đến kết quả kinh doanh của DN.

Tuy nhiên thang đo sự gắn bó vì tình cảm được đánh giá khá thấp. Trong đó yếu tố *“Doanh nghiệp có ý nghĩa rất quan trọng đối với anh/chị”* được đánh giá khá thấp với điểm trung bình là 3,24. Nhìn chung các DN khu vực phía Nam chưa thực sự quan tâm đến người lao động. Các nhà quản trị muốn cải thiện được sự gắn kết với nhân viên trước hết phải tạo môi trường làm việc tốt. Một môi trường làm việc mà tạo cho nhân viên cảm thấy hạnh phúc và gắn bó, mọi người sẵn sàng gặp gỡ, giúp đỡ lẫn nhau từ đó sẽ tạo một nét văn hóa tích cực cho công ty. Phong cách lãnh đạo của các nhà quản trị cũng góp phần không nhỏ đến môi trường làm việc của nhân viên, một môi trường làm việc thân thiện thì không thể thiếu sự cởi mở của người lãnh đạo.

Trong mỗi tổ chức đều có những cá nhân với đặc điểm khác nhau, vì thế sự quan tâm không thể mang tính chung chung được, phải có những cách thức quan tâm cụ thể, đôi khi chỉ một lời chúc mừng đúng ngày sinh nhật, hay một sự kiện đặc biệt nào đó, sẽ gia tăng đáng kể tình cảm của nhân viên đối với tổ chức.

Việc giao tiếp giữa lãnh đạo và nhân viên cũng góp phần đáng kể, mang lại không khí tích cực hay tiêu cực, áp lực, sự khó chịu hoàn toàn phụ thuộc vào điều này. Giao tiếp từ trên xuống, từ dưới lên, hay ngang hàng một cách đúng mực là những hình thức nâng cao hiệu quả gia tăng sự gắn kết nhân viên nếu chúng ta tận dụng tốt. Nhân viên cảm thấy mình được quan tâm lắng nghe, được chia sẻ, động viên và giúp đỡ sẽ thúc đẩy mối quan hệ nhân viên và tổ chức theo chiều hướng tích cực.

Ngoài xây dựng mối quan hệ trong tổ chức tại nơi làm việc, thì DN cần có những hoạt động tạo dựng củng cố mối quan hệ cả bên ngoài, tổ chức giao lưu văn nghệ, thể thao, các dịp lễ tết, để gia tăng mức độ gắn kết giữa mọi người từ đó

không chỉ tác động tới tình cảm mà còn tác động tới hiệu quả làm việc nhóm giữa các nhân viên với nhau.

Bảng 4.23 Kết quả thống kê mô tả thang đo sự gắn bó vì tình cảm

Mã hóa	Thang đo	Nhỏ nhất	Cao nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
TC1	Về một số phương diện, anh/chị coi Doanh nghiệp như mái nhà thứ hai của mình	1	5	3,41	1,132
TC2	Anh/Chị tự hào vì được làm việc trong Doanh nghiệp	1	5	3,32	1,115
TC3	Anh/Chị vui mừng vì đã chọn Doanh nghiệp để làm việc	1	5	3,38	1,069
TC4	Doanh nghiệp có ý nghĩa rất quan trọng đối với anh/chị.	1	5	3,24	1,103
TC5	Anh/chị có cảm nhận xem doanh nghiệp của mình như một gia đình	1	5	3,45	1,120
TC6	Anh/chị cảm thấy các vấn đề khó khăn của doanh nghiệp cũng là các vấn đề của anh/chị	1	5	3,35	1,136
TC7	Anh/chị có cảm nhận là anh/chị thuộc về doanh nghiệp của mình	1	5	3,42	1,020

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2017

Nhìn chung yếu tố này được đánh giá cao nhất trong các yếu tố sự gắn bó. Đặc biệt nội dung “*Ở lại với doanh nghiệp của mình bây giờ là cần thiết đối với anh/chị*” và “*Mặc dù muốn nhưng anh/chị cảm thấy rời doanh nghiệp lúc này là khó khăn cho anh/chị*” được đánh giá khá cao với điểm trung bình lần lượt là 4,07 và 4,04. Điều này cho thấy nhân viên các DN khu vực phía Nam đánh giá cao sự gắn bó vì duy trì với đơn vị, họ cảm thấy thiệt hại về tài chính nếu không còn gắn bó với tổ chức.

Do vậy các DN cần có những chính sách đãi ngộ, lương thưởng hợp lý, quan trọng sự đánh giá nhân viên phải từ người giám sát trực tiếp đó có những quyết định công bằng và chính xác. Giải quyết khiếu nại của người lao động một cách nhanh

chóng kíp thời, tránh gây bất mãn vì cách giải quyết không thỏa đáng, thiếu tính công bằng.

Đào tạo, phát triển nghề nghiệp cho người lao động và thỏa thuận cam kết phải làm việc cho công ty trong một thời gian nhất định. Các chính sách hỗ trợ cho vay để đi học, nâng cao tay nghề ưu đãi, nhưng nếu người lao động không đáp ứng cam kết với tổ chức thì phải chịu một phí tổn theo yêu cầu.

Bảng 4.24 Kết quả thống kê mô tả thang đo sự gắn bó để duy trì

Mã hóa	Thang đo	Nhỏ nhất	Cao nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
DT1	Ở lại với doanh nghiệp của mình bây giờ là cần thiết đối với anh/chị	1	5	4,07	0,864
DT2	Mặc dù muốn nhưng anh/chị cảm thấy rời doanh nghiệp lúc này là khó khăn cho anh/chị.	2	5	4,04	0,830
DT3	Cuộc sống của anh/chị sẽ bị ảnh hưởng rất nhiều nếu anh/chị rời bỏ doanh nghiệp vào lúc này.	1	5	3,81	0,913
DT4	Nếu anh/chị rời doanh nghiệp vào lúc này, anh/chị sẽ không có nhiều sự lựa chọn khác.	1	5	3,91	0,932
DT5	Nếu anh/chị không đầu tư rất nhiều vào trong doanh nghiệp, thì có lẽ anh/chị đã nghỉ việc	1	5	3,94	0,974
DT6	Nếu rời doanh nghiệp, anh/chị sẽ khó kiếm được việc làm khác như tương tự	2	5	3,86	0,850

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2017

Nhân viên trẻ với thâm niên công tác không lâu sẽ không có được sự gắn kết tốt đối với nơi họ làm việc. Họ sẵn sàng chuyển việc nếu có các điều kiện làm việc cũng như đãi ngộ tốt hơn của nơi làm việc mới. Đặc biệt yếu tố “*Doanh nghiệp này đã mang lại cho anh/chị nhiều thứ, anh/chị cảm thấy anh/chị “mắc nợ” với doanh nghiệp quá nhiều*” được đánh giá cao nhất trong yếu tố này với điểm trung bình là

3,57. Qua đó cho thấy đây là một trong những yếu tố quan trọng giúp giữ chân nhân viên tại các DN.

Bảng 4.25 Kết quả thống kê mô tả thang đo sự gắn bó vì đạo đức

Mã hóa	Thang đo	Nhỏ nhất	Cao nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
DD1	Anh/chị cảm thấy phải có trách nhiệm ở lại với doanh nghiệp	2	5	3,58	0,828
DD2	Mặc dù có công việc tốt hơn ở nơi khác, anh/chị cảm thấy việc rời khỏi doanh nghiệp này là không nên	2	5	3,55	0,811
DD3	Anh/chị cảm thấy có lỗi nếu anh/chị rời doanh nghiệp của mình vào lúc này	2	5	3,47	0,811
DD4	Doanh nghiệp này xứng đáng với lòng trung thành của anh/chị	2	5	3,52	0,796
DD5	Anh/chị không thể rời doanh nghiệp vào lúc này vì cảm nhận trách nhiệm của anh/chị với mọi người trong doanh nghiệp	2	5	3,52	0,813
DD6	Doanh nghiệp này đã mang lại cho anh/chị nhiều thứ, anh/chị cảm thấy anh/chị “mắc nợ” với doanh nghiệp quá nhiều	2	5	3,57	0,808

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2017

#### 4.6.3 Thảo luận về yếu tố nhận dạng tổ chức

Yếu tố nhận dạng tổ chức nhìn chung được đánh giá khá tốt, nhìn chung các yếu tố trên cho thấy các nhân viên hầu hết đều xem trọng công ty mà mình đang làm việc, xem đó như là ngôi nhà thứ hai của mình. Yếu tố “*Khi có người ca ngợi doanh nghiệp này, tôi cảm thấy đó như một lời khen cá nhân*” và “*Nếu một câu chuyện trong các phương tiện truyền thông chỉ trích doanh nghiệp này, tôi sẽ cảm thấy xấu hổ*” được đánh giá cao nhất trong yếu tố này với điểm trung bình lần lượt là 3,67.

Bảng 4.26 Kết quả thống kê yếu tố nhận dạng tổ chức

Mã hóa	Thang đo	Nhỏ nhất	Cao nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
ND1	Doanh nghiệp này thành công là thành công của tôi	2	5	3,58	0,567
ND2	Tôi rất quan tâm đến những gì người khác nghĩ về doanh nghiệp của mình	2	5	3,61	0,571
ND3	Khi có người ca ngợi doanh nghiệp này, tôi cảm thấy đó như một lời khen cá nhân	2	5	3,67	0,568
ND4	Nếu một câu chuyện trong các phương tiện truyền thông chỉ trích doanh nghiệp này, tôi sẽ cảm thấy xấu hổ	2	5	3,67	0,569
ND5	Khi tôi nói chuyện về công ty X, tôi thường nói “chúng tôi” chứ không phải họ	2	5	3,60	0,583

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2017

#### 4.6.4 Thảo luận về yếu tố kết quả hoạt động của doanh nghiệp

Đánh giá kết quả hoạt động của các DN khu vực phía Nam nhìn chung khá tốt, ý kiến doanh số và lợi nhuận tăng trong thời gian qua là hai yếu tố được các nhân viên các DN này đánh giá khá tốt. Tuy nhiên yếu tố thị phần chưa được đánh giá tốt, dưới sức cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường nên thị phần của các DN này nhìn chung còn hạn chế.

Bảng 4.27 Kết quả thống kê yếu tố kết quả hoạt động của doanh nghiệp

Mã hóa	Thang đo	Nhỏ nhất	Cao nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
KQ1	Doanh số tăng	2	5	3,72	0,594
KQ2	Lợi nhuận tăng	2	5	3,68	0,615
KQ3	Thị phần của doanh nghiệp tăng	2	5	3,62	0,621
KQ4	Số lượng khách hàng mới tăng	2	5	3,69	0,594
KQ5	Số lượng khách hàng hài lòng về doanh nghiệp tăng	2	5	3,67	0,618

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2017

**Tóm tắt chương 4**

Nội dung chương 4 tác giả đã mô tả mẫu nghiên cứu thông qua việc khảo sát tại DN, thực hiện kiểm định Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích nhân tố khẳng định CFA, thực hiện kiểm định mô hình lý thuyết và phân tích Bootstrap. Từ các kết quả nghiên cứu này, tác giả đã thảo luận kết quả nghiên cứu về trách nhiệm xã hội, sự gắn bó nhân viên, nhận dạng tổ chức và kết quả hoạt động DN.

## **CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ**

### **Giới thiệu**

Nội dung chương 5, tác giả nêu bật nội dung về kết quả nghiên cứu của luận án, đặc biệt nêu rõ về yếu tố mới trong nghiên cứu này. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu ở chương 4, tác giả đã đưa ra các hàm ý quản trị cho các DN như hàm ý quản trị về trách nhiệm xã hội, sự gắn bó nhân viên, nhận dạng tổ chức và kết quả hoạt động của DN.

### **5.1 Kết luận**

Trên cơ sở lý thuyết về CSR, sự gắn bó của nhân viên với tổ chức, nhận dạng tổ chức ảnh hưởng đến KQHĐ của DN, kế thừa các nghiên cứu trước, nghiên cứu đã xây dựng mô hình các thành phần của CSR và sự gắn bó của nhân viên với tổ chức ảnh hưởng đến KQHĐ của DN dưới tác động của biến trung gian nhận dạng tổ chức.

Nghiên cứu tiến hành khảo sát 1000 phiếu, điều tra những nhân viên đang làm việc các DN ở khu vực phía Nam, trong đó 500 phiếu phát tại DN 100% vốn nước ngoài và 500 phiếu phát tại DN tư nhân trong nước. Tổng số bảng câu hỏi khảo sát thu về là 980, kết quả thu được 956 bảng khảo sát đạt yêu cầu. Kết quả phân tích bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha đạt yêu cầu. Kết quả phân tích EFA cho thấy có 4 yếu tố CSR và 3 yếu tố gắn bó của nhân viên vẫn được giữ nguyên.

Đề tài nghiên cứu đánh giá sự ảnh hưởng của các yếu tố CSR và sự gắn bó nhân viên đến KQHĐ DN thông qua biến trung gian là nhận dạng tổ chức. Kết quả nghiên cứu cho thấy các thành phần CSR và sự gắn bó nhân viên đều có ảnh hưởng đến nhận dạng tổ chức và KQHĐ DN. Đặc biệt, “yếu tố nhận dạng tổ chức” là biến trung gian có tác động đến KQHĐ DN. Đây là điểm mới của luận án trong việc nghiên cứu, yếu tố biến “nhận dạng tổ chức” cũng là yếu tố tác động ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của DN.

Ngày nay, CSR và sự gắn bó tổ chức đã trở thành một trong những nội dung quan trọng và không thể thiếu trong hoạt động quản trị hiện đại của tất cả các DN trên thế giới. Các tiêu chuẩn về CSR và sự gắn bó tổ chức ngày càng trở thành một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự phát triển bền vững của DN. Xét ở bình diện khác, trong các DN 100% vốn nước ngoài và DN tư nhân cũng phải có cân nhắc

đầu tư các hoạt động CSR và sự gắn bó tổ chức của người lao động vì đây là những yếu tố góp phần nâng cao KQHĐ của DN và lưu giữ lao động chất lượng cao.

Nghiên cứu đánh giá ảnh hưởng của CSR và sự gắn bó của nhân viên đến KQHĐ của DN thông qua biến trung gian là nhận dạng tổ chức. Kết quả nghiên cứu cho thấy các thành phần CSR và sự gắn bó nhân viên đều có ảnh hưởng đến nhận dạng tổ chức và KQHĐ DN. Đặc biệt, “yếu tố nhận dạng tổ chức” là biến trung gian có tác động đến KQHĐ DN. Đây là điểm mới của luận án trong việc nghiên cứu, yếu tố biến “nhận dạng tổ chức” cũng là yếu tố tác động ảnh hưởng đến KQHĐ của DN.

Trên cơ sở đó tác giả khuyến nghị các quan điểm và cách tiếp cận lồng ghép và triển khai thực hiện các chính sách về CSR và sự gắn bó tổ chức tại các DN phía Nam. Đó không phải là các quy định mang tính bắt buộc mà là cách tiếp cận mang tính “mềm dẻo” bởi lẽ việc thực hiện chính sách về CSR và sự gắn bó tổ chức trước hết phụ thuộc vào nhận thức của lãnh đạo và điều kiện của DN.

Bên cạnh đó, tất cả các giả thuyết trong mô hình được chấp nhận với dữ liệu hiện có. Cụ thể như sau:

- Trách nhiệm xã hội đối với chính phủ có tác động tích cực đến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp ( $\beta=0.242$ ; S.E. = 0.008, C.R=30,799;  $p = 0,000$ )

- Trách nhiệm xã hội đối với các bên liên quan có tác động tích cực dương đến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp ( $\beta=0,251$ ; S.E. = 0.007, C.R=34,057;  $p = 0,000$ )

- Trách nhiệm xã hội đối với nhân viên có tác động tích cực đến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp ( $\beta=0,224$ ; S.E. = 0.011, C.R=20,524;  $p = 0,000$ )

- Trách nhiệm xã hội đối với khách hàng có tác động tích cực đến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp ( $\beta=0,291$ ; S.E. = 0.010, C.R=27,797;  $p = 0,000$ )

- Gắn bó vì tình cảm có tác động tích cực đến sự gắn bó của nhân viên trong doanh nghiệp ( $\beta=0,058$ ; S.E. = 0.007, C.R=7,813;  $p = 0,003$ )

- Gắn bó để duy trì có tác động tích cực đến sự gắn bó của nhân viên trong doanh nghiệp ( $\beta=0,327$ ; S.E. = 0.013, C.R=24,483;  $p = 0,000$ )

- Gắn bó vì đạo đức có tác động tích cực đến sự gắn bó của nhân viên trong doanh nghiệp ( $\beta=0,366$ ; S.E. = 0,018, C.R=20,135;  $p = 0,000$ )



- Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có tác động tích cực đến sự gắn bó của nhân viên trong doanh nghiệp ( $\beta=0,198$ ; S.E. = 0,019, C.R=10,185;  $p = 0,000$ )

- Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có tác động tích cực đến nhận dạng tổ chức ( $\beta=0,331$ ; S.E. = 0,032, C.R=10,367;  $p = 0,000$ )

- Sự gắn bó của nhân viên trong doanh nghiệp có tác động tích cực đến nhận dạng tổ chức ( $\beta=0,485$ ; S.E. = 0,037, C.R=13,106;  $p = 0,000$ )

- Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có tác động tích cực đến kết quả hoạt động doanh nghiệp ( $\beta=0,296$ ; S.E. = 0,043, C.R=6,960;  $p = 0,000$ )

- Sự gắn bó của nhân viên trong doanh nghiệp có tác động tích cực đến kết quả hoạt động doanh nghiệp ( $\beta=0,434$ ; S.E. = 0,057, C.R=7,631;  $p = 0,000$ )

- Nhận dạng tổ chức có tác động tích cực đến kết quả hoạt động doanh nghiệp ( $\beta=0,347$ ; S.E. = 0,094, C.R=3,709;  $p = 0,000$ )

Từ những kết quả trên, nghiên cứu này có ý nghĩa:

Về mặt phương pháp nghiên cứu: dựa vào các nghiên cứu trước và đặc điểm thực tế của các doanh nghiệp khu vực phía Nam của Việt Nam, nghiên cứu đã góp phần vào việc xây dựng một hệ thống thang đo phù hợp đo lường ảnh hưởng của CSR và SGBNV đến KQHĐ của DN dưới tác động của biến trung gian là nhận dạng tổ chức. Kết quả ước lượng chuẩn hóa về mức độ mối quan hệ của CSR và SGBNV đến KQHĐ của DN là phù hợp với các nghiên cứu của Kakakhel và cộng sự (2014), Siddiq and Javed (2014), Palmer (2012), Babola (2012), Islam và cộng sự (2012), Malik and Nadeem (2014) về mối quan hệ giữa CSR và SGBNV đến KQHĐ của DN. Đồng thời, qua kết quả nghiên cứu cũng cho thấy các trách nhiệm xã hội và sự gắn bó của nhân viên trong các doanh nghiệp khu vực phía Nam luôn được chú trọng quan tâm thực hiện. Nghiên cứu cũng tiếp tục khẳng định mối quan hệ tích cực của CSR và SGBNV đến KQHĐ của DN như nghiên cứu của Skudiene and Auruskeviciene (2012), Mory và cộng sự (2015), Thang (2016).

Về mặt thực tiễn, nghiên cứu giúp cho ban quản trị các DN khu vực phía Nam của Việt Nam hiểu rõ hơn về tác động tích cực của các hoạt động CSR, sự gắn bó tổ chức đến KQHĐ của các DN. Từ đó gợi ý một số biện pháp cụ thể hơn trong quá trình quản lý nhằm nâng cao kết quả và hiệu quả hoạt động của DN thông qua CSR và sự gắn bó của nhân viên.

## 5.2 Hàm ý quản trị

### 5.2.1 Hàm ý về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Kết quả nghiên cứu ở chỉ ra cho thấy trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có tác động mạnh mẽ đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Thực tế cũng chỉ ra rằng những DN thực hiện nghiêm túc và tốt trách nhiệm xã hội sẽ góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp mình, doanh nghiệp sẽ được mang lại lợi ích cũng như được thiện cảm, cũng như niềm tin từ khách hàng và đối tác, sự quan tâm, tin tưởng của xã hội, làm cho danh tiếng, thương hiệu của doanh nghiệp càng nổi tiếng hơn, qua đó DN có thể thu hút và giữ chân được những lao động giỏi, tận tụy với nghề. Ngược lại, nếu thực hiện không tốt trách nhiệm đối với xã hội, các doanh nghiệp sẽ đối mặt với những nhận định tiêu cực từ người lao động, khách hàng, các bên liên quan và đặc biệt từ cộng đồng xã hội. Trong thời gian gần đây, dư luận xã hội đã đề cập đến việc Công ty Vedan Việt Nam đã liên tục xả nước thải chưa xử lý trong suốt 14 năm liên tục ra sông Thị Vải thuộc tỉnh Đồng Nai. Ngoài ra, một số doanh nghiệp như Công ty TNHH Miwon Việt Nam, Nhà máy Nhuộm Pangrim, Nhà máy Sản xuất Giấy Việt Trì, Nhà máy Sản Xuất Hóa chất Việt Trì, Nhà máy Bia rượu Viger xả nước thải xuống sông Hồng. Chính từ những hành động hành xử sai trái so với luật pháp bảo vệ môi trường, những công ty này đã bị vi phạm pháp luật và bị xử phạt theo quy định pháp luật bằng nhiều hình thức khác nhau. Như là một hệ lụy từ việc không tuân thủ việc thực thi TNXH của mình, các sản phẩm của họ đã bị khách hàng, người tiêu dùng quay lưng và không được đón nhận cũng như mất đi hình ảnh thương hiệu trong lòng người tiêu dùng.

Ngoài ra, trên thế giới vào những năm 90 thế kỷ XX đã có những trường hợp được nhiều người, xã hội toàn cầu chú ý đến như Tập đoàn Nike. Chính từ sự thiếu sự quan tâm đúng mức đến việc cải thiện điều kiện lao động tại nơi làm việc, họ vô tình để những công nhân của họ phải lao động trong các điều kiện rất khắc nghiệt ở các nhà máy tại Đông Á và Đông Nam Á. Điều này cho thấy, doanh nghiệp Nike chưa thực hiện tốt trách nhiệm xã hội với nhân viên. Bởi thế nó đã bị khách hàng và người tiêu dùng quay lưng và tẩy chay trên toàn cầu. Đây là một ví dụ khác về sự không chú trọng hay tuân thủ thực hiện TNXH cũng chính là nguyên nhân dẫn đến thất bại của DN vì đã tự đánh mất thương hiệu tên tuổi của mình khi không thực hiện tốt CSR.

Trái lại, với một chiến lược phát triển đúng đắn, kết nối sản phẩm của mình với sức khỏe cộng đồng thông qua hợp tác với Quỹ Nhi đồng Liên hợp quốc (UNICEF) thì sản phẩm muối I-ốt của Unilever chỉ trong một thời gian ngắn đã chiếm 35% thị trường Ấn Độ và ở nhiều nước khác.

Những ví dụ trên là những hiện tượng liên quan đến việc thực hiện TNXH của doanh nghiệp, trong xu thế phát triển kinh doanh xu hướng toàn cầu hóa, họ đang tập trung thực hiện trách nhiệm xã hội cũng như việc quan tâm sát sao đến việc đáp ứng những nhu cầu của xã hội nói chung, khách hàng, người tiêu dùng.

### **5.2.1.1 Đối với doanh nghiệp**

- Hàm ý về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với khách hàng:

Khách hàng là một trong những nhân tố sống còn của DN trong xu hướng cạnh tranh toàn cầu ở thời điểm hiện tại. Nếu như khách hàng mất niềm tin đối với doanh nghiệp, thì xem như DN tổn thất tất cả về uy tín với cả khách hàng bên trong (nhân viên) và khách hàng bên ngoài nói chung và đặc biệt là các khách hàng chiến lược của DN, thương hiệu trên thương trường. Do vậy, theo kết quả điều tra, các DN phía Nam có thể thực hiện nhiều biện pháp nhằm giữ chân khách hàng để gia tăng sự trung thành của khách hàng bằng cách cung cấp thông tin sản phẩm đầy đủ chính xác, chất lượng đảm bảo và luôn lắng nghe ý kiến, sẵn sàng thu hồi các sản phẩm bị lỗi. Trong kinh doanh, hiệu ứng domino tâm lý là rất cần thiết, “thông tin truyền miệng” cũng có sức lan tỏa rất mạnh. Do đó, việc giữ vững khách hàng và mở rộng thị phần là mục tiêu chủ đạo của bất cứ DN nào muốn ổn định và phát triển bền vững. Bên cạnh đó, nếu DN không cung cấp dịch vụ về khách hàng, về chất lượng tốt, thì DN đó sẽ không có cơ hội giao thương lần thứ hai, và như vậy sẽ không có sự bền vững. Khi đã xây dựng được thương hiệu và niềm tin của người tiêu dùng thì việc kinh doanh sẽ trở nên thuận lợi hơn rất nhiều. Để cải thiện được yếu tố này nhằm làm tăng thêm sự trung thành và gắn bó của khách hàng với tổ chức, các DN phía Nam cần phải thực hiện những vấn đề sau đây:

Các DN phía Nam cần tôn trọng và phải có trách nhiệm với khách hàng nhằm thỏa mãn được nhu cầu của khách hàng.

Bên cạnh đó các DN cần đảm bảo chất lượng sản phẩm cũng như dịch vụ hậu mãi của mình, trung thực trong quảng bá giới thiệu sản phẩm, đảm bảo an toàn sức khỏe cho cộng đồng.

Các DN cần thường xuyên củng cố được niềm tin, uy tín với khách hàng và mở rộng mối quan hệ với khách hàng.

Đồng thời, các DN phải luôn đặt lợi ích khách hàng ở vị trí trung tâm, lắng nghe tiếp nhận ý kiến phản hồi của khách hàng. Từ đó, xem xét cơ sở để cải tiến chất lượng sản phẩm, mẫu mã, chất lượng cũng như an toàn khi sử dụng sản phẩm, đặc biệt là các sản phẩm về thực phẩm hoặc các sản phẩm tiêu dùng nhanh (FMCG).

Để củng cố và tạo niềm tin cho khách hàng yên tâm về sản phẩm và chất lượng dịch vụ cũng như chất lượng sản phẩm thì các DN phải nhanh chóng áp dụng và thực hiện quản lý DN theo hệ thống ISO yêu cầu như: ISO 9001:2015 áp dụng cho DN nhằm nâng cao sự thỏa mãn khách hàng hoặc ISO 22000:2005 hoặc HACCP để đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm hay các mặt hàng tiêu dùng nhanh (FMCG) khác.

- Hàm ý về trách nhiệm xã hội của DN đối với chính phủ:

Hiện nay, các DN hoạt động tại Việt Nam phải tuân thủ theo một khung pháp lý nhất định. Tuy nhiên, hiện tại một số DN bất chấp tất cả để có được lợi nhuận, rất nhiều công ty vẫn thực hiện những hành vi gian lận trong kinh doanh, hoạt động kinh doanh trái với pháp luật quy định, có những hình thức quản lý theo hai hệ thống sổ sách để trốn thuế và tránh thuế, làm giảm nguồn thu của Nhà nước. Chính những điều này, ngoài việc gây thiệt hại cho nền kinh tế, bên cạnh những rủi ro có thể xảy ra khi bị các cơ quan quản lý phát hiện mà theo thời gian cũng sẽ làm giảm niềm tin của các bên liên quan gồm khách hàng, nhà cung cấp, chính phủ, ... và thậm chí với chính nhân viên đối với tổ chức của mình. Mặt khác, hiện nay chính phủ khuyến khích việc kinh doanh của DN được kinh doanh trong một môi trường kinh doanh lành mạnh. Do đó DN cần phải tuân thủ và áp dụng chính sách kinh doanh trung thực của mình thông qua việc ban hành bộ quy tắc ứng xử trong kinh doanh nói chung cũng như thể hiện trách nhiệm và nghĩa vụ của mình đối với chính phủ tại địa điểm đặt trụ sở kinh doanh. Khách hàng hay đối tác họ sẽ an tâm và tin tưởng DN một khi họ biết DN thực hiện đầy đủ nghĩa vụ với chính phủ bao gồm các quy định về thuế, an toàn lao động, an toàn cháy nổ, tuân thủ pháp luật về bảo vệ môi trường. Đồng thời, một nhân viên DN cũng là khách hàng bên trong khi được làm việc trong một tổ chức kinh doanh chân chính, tuân thủ pháp luật họ sẽ

cảm thấy yên tâm và tự hào vì tổ chức đó có trách nhiệm cao hơn với xã hội và đương nhiên gắn bó của họ cũng sẽ cao hơn.

Chính vì thế trong thời gian tới các doanh nghiệp khu vực phía Nam cần tuân thủ các quy định của pháp luật, thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ và trách nhiệm của mình với Nhà nước (bảo hiểm, thuế, ...). Doanh nghiệp cần tuân thủ nghiêm ngặt các quy định pháp luật về doanh nghiệp, môi trường, lao động, và vệ sinh an toàn thực phẩm ..v.v. Thêm vào đó, Nhà nước cần có những quy định cụ thể đối với các doanh nghiệp về báo cáo tác động môi trường hay cam kết bảo vệ môi trường.

Vai trò lãnh đạo DN phải tự bổ sung kiến thức và có ý thức nâng cao trách nhiệm pháp lý của DN đối với chính phủ, thông qua việc tuân thủ các quy định hiện hành của pháp luật như một yêu cầu tối thiểu trong hành vi của một tổ chức. Nhân viên được trả lương, phúc lợi, công tác tuyển dụng theo pháp luật, mang lại sự an toàn cũng như niềm tin của người lao động đối với tổ chức.

Bên cạnh đó các hoạt động kinh doanh của DN cần rõ ràng, minh bạch, không làm ăn gian lận. Gia tăng đóng góp cho các dự án xã hội, đẩy mạnh các chương trình vì cộng đồng.

Ban hành và áp dụng chính sách kinh doanh trung thực, đưa ra các bộ quy tắc ứng xử phù hợp nhằm hỗ trợ cho việc kinh doanh cũng như xác nhận cam kết tuân thủ nghiêm túc trong việc thực thi theo quy định của pháp luật hiện hành tại nước sở tại mà DN kinh doanh nói riêng và trong khu vực và toàn cầu nói chung.

- Hàm ý về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với nhân viên:

Một trong những lợi ích có thể thấy rõ nhất và tác động mạnh mẽ nhất tới DN đó chính là sự gắn bó lâu dài và làm việc hết mình của người lao động. Một điều thực sự khá lo lắng hiện nay đó chính là các công ty Việt Nam chưa quan tâm đến việc thực thi trách nhiệm với xã hội đối với nhân viên họ hay nói khác đi đó chính là khách hàng nội bộ của chính DN. Bởi lẽ, nếu họ tuyển nhân viên vào làm việc chỉ mong nhân viên làm tốt nhiệm vụ tại tổ chức chứ không đưa ra những chính sách riêng để khuyến khích nhân viên tham gia các hoạt động vì cộng đồng là một minh chứng cho vấn đề chưa quan tâm về TNXH đối với nhân viên. Vì khi nhân viên được làm việc trong một công ty có trách nhiệm cao hơn với cộng đồng, với xã hội thì tương đương lòng trung thành của họ cũng sẽ cao hơn.

Do vậy trong thời gian tới các DN phía Nam cần khuyến khích nhân viên của mình phát triển kỹ năng và nghề nghiệp, luôn quan tâm đến nhu cầu mong muốn của người lao động. Ngoài ra, DN cần có những chính sách đãi ngộ, đào tạo tốt để giúp họ làm việc hiệu quả hơn, đảm bảo môi trường làm việc cũng như DN sẽ được hưởng lợi nhiều hơn những gì mình đã đầu tư hoặc thực thi TNXH. DN cũng cần có những quyết định công bằng, không đối xử phân biệt để người lao động thực sự làm việc vì lợi ích chung của cả DN.

Bên cạnh đó các DN cần động viên nhân viên tham gia thường xuyên các chương trình CSR của DN sẽ giúp phát huy tinh thần ý thức và tự hào về CSR, nhằm thắt chặt thêm mối quan hệ giữa các nhân viên với nhau cũng như với DN, Hiệp hội của DN. Để biến CSR thành văn hóa trong tập thể chứ không chỉ là vai trò, trách nhiệm của một phòng ban nào đó. Việc nhân viên bị tách biệt khỏi những hoạt động này hoặc không được khuyến khích hiệu quả để tham gia có thể làm cho người lao động đánh giá sai lệch mục đích thực hiện trách nhiệm xã hội của DN. Đồng thời, nhân viên không có cơ hội để cảm nhận những giá trị tinh thần mà các hoạt động từ thiện, tình nguyện và bảo vệ môi trường đem lại cho chính DN và bản thân họ.

Tạo công ăn việc làm với mức lương tương xứng, thúc đẩy người lao động phát triển cũng như định hướng sự nghiệp. Điều này không chỉ gia tăng mức độ cam kết của người lao động mà còn mang lại hiệu quả phát triển bền vững với nguồn nhân lực chất lượng cao cho DN. Và với mọi đối tượng liên quan thì nghĩa vụ kinh tế còn mang lại lợi ích tối đa cũng như sự công bằng cho họ.

Vấn đề đáng để các DN thể hiện sự thực thi TNXH đối với nhân viên còn thể hiện qua việc DN áp dụng hệ thống an toàn sức khỏe nghề nghiệp cho nhân viên thông qua việc áp dụng tiêu chuẩn OHSAS 18001 để tin chắc rằng tại DN vấn đề an toàn sức khỏe nghề nghiệp của nhân viên được đặc biệt quan tâm hàng đầu. Ngoài ra, DN cũng nên xem xét áp dụng chính sách không sử dụng lao động trẻ em cho hoạt động kinh doanh của mình thể hiện qua việc cam kết tuân thủ theo tiêu chuẩn SA8000 – là một bộ tiêu chuẩn về trách nhiệm xã hội do tổ chức ISO ban hành.

Điều cuối cùng là DN cần nâng cao nhận thức về CSR đối với các đối tượng liên quan, thông qua các khóa đào tạo, những buổi tư vấn truyền thông, chia sẻ kinh nghiệm và hiểu biết giữa mọi người về CSR. Tăng cường sự tham gia của công

đoàn để phổ biến cũng như nâng cao hiểu biết quyền và nghĩa vụ của người lao động về CSR. Từ đó người lao động hiểu rõ hơn, cũng như có những cảm nhận khách quan về CSR, đồng thời khi DN nâng cao CSR của mình sẽ tác động với mức độ trực tiếp lớn hơn, qua đó giảm thiểu dự định nghỉ việc của người lao động, nâng cao hiệu quả làm việc.

- **Hàm ý về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với các bên liên quan:**

Các DN Việt Nam đang tập trung vào tăng trưởng và phát triển nhiều hơn mà quên đi việc chung tay cùng chính phủ, cùng với các bên liên quan để giải quyết các vấn đề về biến đổi khí hậu, bảo vệ môi trường và cải thiện môi trường sống. Các DN quan tâm rất ít đến việc tham gia các chiến dịch và các dự án nhằm thúc đẩy sự thịnh vượng của xã hội cũng như chung tay góp sức cho cộng đồng. Môi trường chính là điều kiện sống của con người, của chính bản thân mỗi chúng ta. Việc gìn giữ và bảo vệ môi trường xanh, trong sạch không phải là trách nhiệm của riêng ai. Do đó, với các DN phía Nam thì điều này càng phải nên xem trọng trong chiến lược phát triển bền vững của mình.

Việc chạy theo lợi nhuận, không chú trọng tới bảo vệ khách hàng, môi trường và những nhân tố khác thì sẽ khiến cho DN chỉ phát triển tạm thời trong một thời gian chứ không thể nào phát triển lớn mạnh và bền vững được.

Khi cả thế giới đang ngày càng lo lắng về sự thay đổi khí hậu, và lý do mà họ đưa ra một phần là do các DN thiếu ý thức trong việc bảo vệ môi trường, khai thác tài nguyên thiên nhiên bừa bãi, sự thiếu tinh thần trách nhiệm trong việc sản xuất sản phẩm, ... Nếu DN có những biện pháp bảo vệ môi trường, cải thiện môi trường và hoàn trả lại cho xã hội những gì mà DN đã lấy đi thì sẽ làm gia tăng sự gắn bó của nhân viên với DN đó vì họ thấy được DN mà họ đang tham gia có ý thức trong bảo vệ môi trường sống của cộng đồng, có trách nhiệm với xã hội. Hơn nữa, chính sách mà chính phủ Việt Nam đang định hướng đó chính là phát triển theo mô hình tăng trưởng xanh, cùng với xu thế của thế giới, những tổ chức, DN nào muốn phát triển bền vững không bị loại bỏ cuộc chơi trên thương trường trong nước cũng như quốc tế thì nên có những chính sách thiết thực hơn với xã hội.

Và để giúp những nhân viên của mình hiểu và gắn bó hơn với DN mà mình đang tham gia, các DN phía Nam cần tính toán phương án bảo vệ môi trường tự

nhiên, cải thiện môi trường ngay trong từng bước phát triển của mình. Khuyến khích DN xây dựng đề án bảo vệ môi trường, áp dụng hệ thống ISO 14001:2004 về quản lý môi trường.

Luôn xem xét đánh giá tác động đến môi trường cũng như xã hội cho các hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Phát triển bền vững là tiêu chí cần phải hướng đến, do đó DN giải quyết những nhu cầu hiện tại nhưng không làm tổn hại đến những nhu cầu của thế hệ sau. Tăng cường các hoạt động thiện nguyện nhằm phát triển cộng đồng, giúp đỡ người nghèo khó và xây dựng được hình ảnh tốt đẹp cho DN.

Nói tóm lại, các DN phía Nam muốn cải thiện chỉ số gắn bó của nhân viên với tổ chức của mình thì cần tập trung vào hoạt động CSR với khách hàng, với chính phủ, với nhân viên và với các bên liên quan bởi đây không chỉ là một chiến lược để công ty có thể giới thiệu tổ chức với bên ngoài mà còn là những hoạt động thiết thực mà nhân viên có thể thấy được, có thể cùng tham gia, họ sẽ cảm thấy tự hào là người chung tay góp sức cho cộng đồng. Việc công ty nhấn mạnh CSR của mình ngay trong chiến lược và định hướng cho thấy sự phát triển bền vững và ổn định của tổ chức.

### **5.2.1.2 Đối với chính phủ**

Có thể nói, khung pháp lý Việt Nam được hoàn thiện và tạo điều kiện cho việc thực hiện CSR. Chính phủ có một hệ thống đảm nhiệm việc thực thi luật pháp, tạo điều kiện cho các bên tham gia thực hiện trách nhiệm xã hội có một cơ sở pháp lý trong hoạt động và hỗ trợ việc thực hiện một cách hiệu quả.

Hệ thống luật pháp lao động Việt Nam đang được hoàn chỉnh theo hướng thể chế hoá các điều khoản của luật, tăng cường đối thoại với các doanh nghiệp để hoàn thiện luật pháp lao động phù hợp với thông lệ quốc tế trong bối cảnh hội nhập. Trong đó có 2 luật căn bản: Bộ Luật lao động Việt Nam quy định quyền và nguyên tắc cơ bản tại nơi làm việc; Luật Bảo hiểm xã hội quy định quyền và nghĩa vụ của người sử dụng lao động và người lao động, tổ chức bảo hiểm xã hội trong việc thực hiện chế độ bảo hiểm xã hội cho người lao động. Bao gồm chế độ BHXH bắt buộc (ốm đau, thai sản, tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp, chế độ hưu trí và tử tuất), tự nguyện (hưu trí, tử tuất) và bảo hiểm thất nghiệp. Các kết quả phân tích ở trên cho thấy Chính phủ nên khuyến khích đẩy thực hiện CSR bằng cách trao quyền cho cơ



quan điều phối việc thực hiện trách nhiệm xã hội và thực hiện quy định nguyên tắc hoạt động, xây dựng hệ thống thông tin quản lý, giám sát, kiểm tra, báo cáo... Việc giám sát thực hiện các luật và các quy định cần được quan tâm và phối hợp tốt hơn giữa các cơ quan Bộ, ban ngành.

Việt Nam có tương đối đầy đủ hệ thống văn bản hướng dẫn thực hiện cũng như cơ chế thanh tra, kiểm tra việc tuân thủ luật pháp lao động. Bao gồm khoảng 40 nghị định, quyết định và khoảng 100 thông tư cấp bộ và liên bộ. Đồng thời, cũng đã phê chuẩn 17 công ước về các nguyên tắc và quyền cơ bản tại nơi làm việc của Tổ chức lao động quốc tế ILO. Đây là nguồn pháp luật quan trọng trong việc xây dựng luật pháp cũng như quá trình thực hiện luật pháp lao động ở Việt Nam. Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy vẫn cần nỗ lực của các cơ quan Chính phủ trong việc sửa đổi các quy định pháp lý không còn phù hợp và cụ thể hóa, thống nhất giữa các văn bản quy định pháp lý từ cao xuống thấp và giữa các ngành. Trên cơ sở đó, hướng tới những tiêu chuẩn tiên tiến của thế giới để tạo điều kiện hội nhập tốt hơn về CSR cho các doanh nghiệp.

### **5.2.2 Hàm ý về sự gắn bó**

Theo Trần Thị Xuân Bình, 2015 tạo sự gắn bó cho nhân viên bằng cách cải thiện bản chất công việc (Lawler 1969) nhấn mạnh: Động lực cơ bản từ công việc cũng như mức độ gắn bó phụ thuộc vào cách thức điều hành công việc sao cho người lao động được quyền phản hồi ý kiến, được tự do sử dụng khả năng của chính họ. Những phương pháp dựa trên những nguyên lý đã nêu, nên được dùng khi thiết lập một hệ thống quản lý công việc mới, đồng thời những người chịu trách nhiệm cho việc thiết lập hệ thống mới này phải nhận được sự hỗ trợ tốt trong suốt quá trình. Dù vậy, người quản lý trực tiếp hệ thống này khi nó đã đi vào hoạt động vẫn có tầm ảnh hưởng quan trọng nhất đối với mức độ gắn bó. Những người này cần phải được đào tạo với kỹ năng lãnh đạo tương ứng với bản chất của công việc, cho họ biết họ có thể làm những gì và họ sẽ nhận được những gì. Quản lý thông qua hiệu quả làm việc tương ứng với mỗi vị trí là một cách thức tốt để tăng cường sự gắn bó.

Tạo sự gắn bó bằng cách cải thiện môi trường làm việc: Chiến lược để tăng cường mức độ gắn kết của nhân viên thường bắt đầu bằng việc phát triển một môi trường làm việc có thể khuyến khích thái độ làm việc tích cực, tạo ra sự thú vị và

hăng hái trong công việc và giảm thiểu áp lực. Để tăng cường sự gắn kết, cũng nên chú trọng đến cách thức giao tiếp trong công ty, sự hòa nhập, cân bằng giữa cuộc sống và công việc và điều kiện làm việc. Điều này bao gồm sự xây dựng và triển khai phương thức quản lý quan hệ trong công ty, tạo ra mối liên hệ tốt giữa các nhân viên, đối xử công bằng với tất cả mọi người, tôn trọng đóng góp của họ, tôn trọng ý kiến của họ và cho họ cơ hội để phát triển.

Tạo sự gắn bó cho nhân viên bằng cách nâng cao khả năng lãnh đạo: Để trở thành những người lãnh đạo có khả năng tăng cường mức độ gắn kết, người quản lý đầu ngành cần phải tổ chức các khóa huấn luyện để giúp các nhà quản lý hiểu được họ cần phải làm gì và cần phải có những kỹ năng nào để thực hiện những việc đó. Quá trình quản lý năng suất lao động có thể cho những nhà quản lý những thông tin cần thiết và thực tế để họ có thể sử dụng hợp lý những kỹ năng họ có nhằm tăng cường sự gắn kết. Điều này đặc biệt hiệu quả trong việc quản lý năng suất lao động thông qua phân chia nhiệm vụ, lên kế hoạch cải tiến năng suất, quản lý năng suất kết hợp (nhiều người cùng quản lý) và phản hồi thông tin. Vì vậy, những nỗ lực để phát triển kỹ năng cho nhà quản lý, tăng mức độ gắn kết của họ trong công việc là rất cần thiết để cải thiện sự gắn bó trong công ty.

Tạo sự gắn bó bằng cách tạo cơ hội phát triển cho mỗi cá nhân: Chiến lược để tạo ra cơ hội phát triển và thăng tiến cho nhân viên nằm ở việc xây dựng một văn hóa công ty ủng hộ sự học hỏi. Cụ thể hơn, chiến lược này phải đặt ra những phương pháp rõ ràng để đảm bảo là nhân viên được trao cơ hội và được khuyến khích học hỏi và tiến bộ trong công việc. Điều này đồng nghĩa với việc phải từ bỏ thói quen tập trung ưu tiên cho những người “được cho là quan trọng”. Điểm mấu chốt là cơ hội phải được trao cho tất cả mọi người, không xem nhẹ khả năng của bất cứ ai. Theo đó, con người nên được quản lý thông qua hiệu quả làm việc và khả năng tiến bộ của họ, không quan trọng họ là ai.

Tạo sự gắn bó cho nhân viên bằng cách trao quyền tham gia: Trao điều kiện để mỗi người tham gia hiệu quả vào công việc không đơn giản chỉ là thông qua những buổi tư vấn và lấy ý kiến, mặc dù những việc đó là cần thiết. Điều quan trọng hơn là tạo ra được một môi trường làm việc mà mọi người đều có tiếng nói, được tạo điều kiện để thực hiện ý tưởng và hơn hết tất cả thành phần quản lý đều phải biết lắng nghe, biết trân trọng sự đóng góp của nhân viên.

DN tạo sự gắn bó nhân viên bằng cách xây dựng nền văn hóa thân thiện, hình thành văn hóa đội nhóm trong mọi công việc cần lấy ý kiến để giải quyết vấn đề liên quan đến quản trị, liên quan đến xử lý công việc. Một nền văn hóa mà ở đó nhân viên được tin dùng, được lắng nghe ý kiến bởi nhà quản lý tạo động lực thôi thúc họ làm việc tốt lên theo từng ngày.

Tóm lại, sự gắn bó trong doanh nghiệp nó là khái niệm cần đặt biệt lưu tâm bởi các nhà quản trị cấp cao và cấp trung. Bởi lẽ, sự gắn bó nhân viên đối với DN càng cao thì tỷ lệ thay đổi nhân sự càng thấp, giúp DN thu hút và giữ chân được nhân tài có kinh nghiệm trong lĩnh vực sản xuất của mình. Từ đó, sẽ làm gia tăng sự ổn định sản xuất kinh doanh của DN, làm tiền đề cho sự phát triển bền vững của DN trong ngành nghề hiện có của mình.

### **5.2.3 Hàm ý về nhận dạng tổ chức**

Trước hết, DN cần tạo mọi điều kiện thuận lợi để cho nhân viên thấy được họ làm việc tại DN như làm việc cho bản thân họ, gắn công việc của DN với mỗi nhân viên luôn ở một tình trạng luôn quan tâm đúng mức công việc họ đang làm. Quản lý luôn tạo cho nhân viên một trạng thái tâm lý an tâm làm việc thông qua các chính sách tốt phục vụ trực tiếp cho nhân viên như: chế độ tiền lương, tiền thưởng, các phúc lợi như chế độ bảo hiểm 24/24 cho cá nhân hay bao gồm cả người thân của họ. DN luôn tạo môi trường làm việc năng động, mỗi nhân viên phải tự ý thức được trách nhiệm của mình để cống hiến lâu dài cho DN, khiến họ không thể rời xa DN.

DN cần quan tâm, cởi mở và khuyến khích phát triển các kênh giao tiếp nội bộ trong tổ chức, có thể thực hiện bằng cách tăng cường việc trao đổi thông tin có tính chất hỗ trợ với nhau giữa các bộ phận, liên phòng ban. Đồng thời, DN tạo mọi hoạt động hỗ trợ thông tin và các điều kiện thuận lợi nhất cho việc hoàn thành công việc của tổ chức. Ngoài ra, cũng cần ưu tiên và làm cho nội bộ các bộ phận trong DN thấy tầm quan trọng của phương thức giao tiếp thông tin tương tác hai chiều giữa cấp trên và cấp dưới giúp nhân viên có đầy đủ thông tin để thực hiện công việc và từ đó nếu khi gặp những khó khăn, vướng mắc họ có thể nhận được sự hỗ trợ hướng dẫn kịp thời của cấp trên. Đồng thời, cùng lúc đó cấp trên sẽ phản hồi thông tin về việc thực hiện công việc đến cấp dưới kịp thời giúp họ cải tiến và thực hiện công việc tốt hơn.

Bên cạnh đó, DN cần xây dựng bầu không khí và văn hóa làm việc dân chủ, thân thiện hòa đồng, hợp tác, tôn trọng lẫn nhau, sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm và hỗ trợ nhau khi cần thiết trong tập thể nhân viên nhằm tạo ra nét văn hóa DN làm việc đội nhóm liên kết, có sự hợp tác giữa các phòng ban cao nhất. Đặc biệt, lãnh đạo DN cần xây dựng DN theo hướng trở thành một tổ chức luôn học hỏi; từ đó, giúp cho các hoạt động cá nhân và hoạt động nhóm tích cực hơn, luôn sẵn sàng tiếp thu kiến thức mới, nhận thức mới phục vụ công việc hiện tại của mình. Ngoài ra, một khi các chính sách có liên quan đến nhân viên trong DN thì phải nên được thông báo đầy đủ, rõ ràng giúp họ hiểu rõ quyền lợi và trách nhiệm của họ đối với tổ chức, từ đó thu hút sự quan tâm, sẵn lòng của mọi nhân viên, của từng phòng ban nhiều hơn trong công việc đối với tổ chức.

DN cần thiết lập định hướng, chiến lược phát triển rõ ràng cho từng giai đoạn hoạt động trong tương lai. Tiếp theo, DN cần xây dựng kế hoạch hành động phù hợp để đạt được mục tiêu dài hạn của mình. Điều này sẽ thể hiện và chứng minh được DN có tầm nhìn dài hạn của tổ chức và có ý nghĩa tác động tích cực và ảnh hưởng trực tiếp về sự nhận thức đối với nhân viên. Việc dự báo số phận tương lai của DN đóng vai trò quan trọng nhất là trong điều kiện thay đổi của các môi trường bên ngoài và nội bộ luôn liên tục xảy ra. Những định hướng chiến lược tương lai là nền tảng giúp tổ chức hoạch định các mục tiêu, kế hoạch cụ thể, chiến lược phù hợp và những thay đổi cần thiết qua đó liên kết các hoạt động của DN cho các kết quả cần hướng đạt đến. Việc chia sẻ những chiến lược, mục tiêu của DN bằng văn bản hóa cụ thể rõ ràng sẽ giúp nhân viên hiểu rõ hơn về hoạt động của DN, cảm nhận mình là một phần của tổ chức, từ đó mỗi nhân viên nhận thức được vai trò, công việc của mình đóng góp vào thành công chung cũng như sẵn sàng nỗ lực hết mình vì tương lai phát triển của tổ chức nơi mình đang làm việc.

Luôn ổn định tình hình hoạt động kinh doanh, định kỳ đưa ra những chiến lược, kế hoạch kinh doanh và hành động mới, mang tính năng động góp phần đẩy mạnh hoạt động sản xuất, thu hút nhiều khách hàng, mang lại lợi nhuận cao, từ đó góp phần nâng cao nhận thức và nhận định về vị thế thương hiệu cho DN tốt hơn.

Luôn giữ uy tín, tạo niềm tin về chất lượng sản phẩm ở mọi khía cạnh để nâng cao thương hiệu của DN. Đồng thời, hiện đại hóa các kỹ thuật công nghệ mới phục vụ sản xuất, chủ động nghiên cứu thử nghiệm sản phẩm mới; nhanh chóng

lãnh hội và áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO (ISO 9001, ISO 14001, HACCP, ISO 22000, OHSAS 18001); chuyên môn hóa sản xuất, nâng cao chất lượng đội ngũ lao động để bảo đảm nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao, luôn có ý thức cao về tầm quan trọng, uy tín thương hiệu trong hoạt động kinh doanh.

### **5.3 Hạn chế của đề tài và đề xuất hướng nghiên cứu**

Về phạm vi áp dụng kết quả, bài nghiên cứu này chỉ hạn hẹp ở các DN phía Nam, đặc biệt chủ yếu tập trung ở địa bàn Long An, Bình Dương và Tp. Hồ Chí Minh, trung tâm kinh tế lớn nhất của cả nước mà chưa có điều kiện áp dụng rộng rãi cho các thành phố lớn khác tại Việt Nam như Hà Nội, Hải Phòng, Đà Nẵng, Nha Trang, Cần Thơ... Hạn chế này xuất phát từ nhiều nguyên nhân từ lý do kinh phí cho đến kết cấu các DN cũng như ngành nghề kinh doanh. Nếu những tiêu chí đó được nghiên cứu và ứng dụng thì sẽ rất hữu ích cho các DN trong và ngoài nước đánh giá về tác động của CSR và sự gắn bó của nhân viên. Bên cạnh đó nghiên cứu này chỉ thực hiện khảo sát với số lượng là 1000 bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Ngoài ra phạm vi nghiên cứu của đề tài nhìn chung còn hẹp chỉ tập trung nghiên cứu tại các DN phía Nam. Đặc biệt chưa đánh giá sâu vào mối quan hệ giữa các tính chất cá nhân với kết quả công việc. Ngoài ra, đối tượng khảo sát là các trưởng bộ phận quản lý cấp trung nên sẽ bị hạn chế nhất định trong việc thu thập dữ liệu về kết quả hoạt động doanh nghiệp. Do đó, hướng nghiên cứu tiếp theo nên chọn đối tượng nghiên cứu là các lãnh đạo cấp cao của các doanh nghiệp để hoàn thiện hơn về chủ đề này.

Luận án nghiên cứu về các nhân tố CSR, sự gắn bó của nhân viên đến KQHĐ DN thông qua biến trung gian là nhận dạng tổ chức có ý nghĩa thực tiễn trong việc hoạch định chính sách, từ đó nâng cao chất lượng nhân lực tại các doanh nghiệp phía Nam. Trên cơ sở các kết quả tìm thấy đề tài nghiên cứu tiếp theo có thể được tiến hành với số lượng mẫu lớn hơn, đối tượng và phạm vi nghiên cứu rộng hơn, bổ sung các biến trung gian phù hợp theo phương pháp nghiên cứu thực hiện của đề tài này.

Tiếp tục nghiên cứu và đề xuất thêm các nhân tố CSR, sự gắn bó của nhân viên đến tác động đến KQHĐ DN tại Việt Nam cũng như bổ sung thêm một số biến

trung gian thông qua việc mở rộng tham khảo ý kiến của các chuyên gia cũng như mở rộng phạm vi lấy mẫu.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ ĐÃ CÔNG  
BỐ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN**

1. Ngo Quang Huan, Do Huu Tai, & Le Thanh Tiep (2016), “Relationships between corporate social responsibility and firm’s performance: an empirical case in the south of Viet Nam”, *International Journal of Business, Social and Scientific Research*, 4(4), 279-285.
2. Ngo Quang Huan, Do Huu Tai, & Le Thanh Tiep (2017), “Influence of Employee Commitment and Corporate Social Responsibility on the performance of firms in the South of Vietnam”, *International Journal of Scientific Study*, 5(7), 230-236.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO****Tiếng Việt**

1. Trần Kim Dung (2009), “Ảnh hưởng của lãnh đạo và văn hóa tổ chức đến kết quả làm việc của nhân viên và lòng trung thành đối với tổ chức”, *Phát triển Kinh tế*, Số 227, tr 2-10.
2. Nguyễn Thị Phương Dung & Nguyễn Hoàng Như Ngọc (2012), “Ảnh hưởng của động cơ làm việc đến hành vi thực hiện công việc của nhân viên khối văn phòng tại thành phố Cần Thơ”, *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, Số 24b, tr 91-99.
3. Nguyễn Khánh Duy (2009), ‘Bài giảng Thực hành mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) với phần mềm AMOS’’, *Trường Đại học Kinh tế, TP.HCM*
4. Nguyễn Hồng Hà (2016), *Ảnh hưởng của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp tới lòng trung thành của khách hàng: nghiên cứu trong ngành thức ăn chăn nuôi tại miền Bắc Việt Nam*, Luận án Tiến Sĩ, Trường ĐH Kinh Tế Quốc Dân.
5. Hoàng Thị Thanh Hương (2015), *Áp dụng chiến lược trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) tại doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam: Nghiên cứu tình huống ngành may*, Luận án Tiến Sĩ Quản trị kinh doanh, Trường Đại Học Kinh Tế Quốc Dân.
6. Trương Hoàng Lâm & Đỗ Thị Thanh Vinh (2012), “Ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp đến sự cam kết gắn bó của nhân viên: Trường hợp của công ty hệ thống thông tin FPT”, *Tạp chí Kinh tế phát triển*, Số 185 (II), tr 119-127.
7. Trần Anh Phương (2009), “Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và thực tiễn vận dụng ở Việt Nam hiện nay”, *Tạp chí Triết học*, Số 8(219).
8. Quan Minh Nhựt & Đặng Thị Đoàn Trang (2015), “Nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của người lao động có trình độ từ đại học trở lên trong các doanh nghiệp ở Thành Phố Cần Thơ”, *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, Số 38, tr 1-9.
9. Trương Lâm Thị Cẩm Thụy (2014), “*Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức: Nghiên cứu thực tiễn tại Công ty Cổ phần*



*Xây dựng Đô thị và Khu công nghiệp*”, Luận văn thạc sỹ Quản trị kinh doanh, Đại học Đà Nẵng.

10. Nguyễn Đình Tài (2010), “Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và các vấn đề đặt ra hôm nay”, *Kinh tế và Dự báo*, số 2, tr.8-10.
11. Nguyễn Đình Tài (2010), “Tăng cường trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với môi trường và người tiêu dùng Việt Nam”, *Báo cáo thường kỳ VNR500 “Trách nhiệm xã hội: con đường nào cho doanh nghiệp Việt”*, số 7, trang 26-35.
12. Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang (2009), “*Nghiên cứu khoa học trong quản trị kinh doanh*”, NXB Thống kê.
13. Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), “*Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*”, NXB Hồng Đức.
14. Nguyễn Vũ (17/04/2012), ‘Trách nhiệm của doanh nghiệp đối với quyền con người’, *Viện hàn lâm khoa học xã hội Việt Nam*, truy cập ngày 20/12/2017, <<http://www.vass.gov.vn/UserControls/News/pFormPrint.aspx?UrlListProcess=/noidung/tintuc/Lists/TinTucHoiNghihoiThao&ListId=771497de-bb14-47c3-adf3-98ac4b9436e8&SiteId=37596567-bc8d-47de-878d-a9d5b872324b&ItemID=397&SiteRootID=ccad923d-dd44-4a4d-8321-105ae1a9f98e>>.
15. Thọ, N. Đ., & Trang, N. T. M. (2011), “Giá trị thương hiệu trong thị trường hàng tiêu dùng”, *Nghiên cứu khoa học Marketing: Ứng dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM*, 3-85.

### **Tiếng Anh**

1. Abraham, M. A. (Ed.). (2005), “Sustainability science and engineering: Defining principles”(Vol. 1), *Elsevier*
2. Abratt, R. (1989), “A new approach to the corporate image management process”, *Journal of marketing management*, 5(1), 63-76.
3. Ahamed, W. S. W., Almsafir, M. K., & Al-Smadi, A. W. (2014), “Does Corporate Social Responsibility Lead to Improve in Firm Financial Performance Evidence from Malaysia”, *International Journal of Economics and Finance*, 6(3), 126-138.

4. Ahmad, N. H., & Seet, P. S. (2009), "Understanding business success through the lens of SME founder-owners in Australia and Malaysia", *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 1(1), 72-87.
5. Akanbi, P. A., & Ofoegbu, O. E. (2012), "Impact of Corporate Social Responsibility on Bank Performance in Nigeria", *Journal of Us- China Public Administration*, 9(4), 374-383.
6. Al-Kahtani, M. A. (2004), "An assessment of organizational commitment in the Institute of Public Administration in the kingdom of Saudi Arabia: The effects of personal demographics and job-related factors on faculty commitment", 3754.
7. Albert, S., & Whetten, D. A. (1985), "'Organizational identity'", *Research in organizational behavior*.
8. Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (2000), "Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations", *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243-253.
9. Alimohammadi, M., & Neyshabor, A. J. (2013), "Work motivation and organizational commitment among Iranian employees", *International Journals Of Research in Organizational Behaviour and Human Resource Management*, 1(3), 1-12.
10. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
11. Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981), "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness", *Administrative science quarterly*, 1-14.
12. Anitha, J., & Farida, B. (2016), "Role of organisational culture and employee commitment in employee retention", *ASBM Journal of Management*, 9(1), 17.
13. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989), "Social identity theory and the organization", *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
14. Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990), "The double-edge of organizational legitimation", *Organization Science*, 177-194.

15. Atkinson, G., Dietz, S., Neumayer, E., & Agarwala, M. (2014), ‘‘Handbook of sustainable development’’, (Eds.), Edward Elgar Publishing.
16. Babola, Y. A. (2012), ‘‘The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm’s Profitability in Nigeria’’, *European Journal of Economies, Finance and Administrative Science*, 45, 39-49.
17. Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002), ‘‘Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness’’, *Business & Society*, 41(3), 292-318.
18. Bakiev, E. (2013), ‘‘The influence of interpersonal trust and organizational commitment on perceived organizational performance’’, *Journal of Applied Economics and Business Research*, 3(3), 166-180.
19. Balmer, J. M. (1995), ‘‘Corporate branding and connoisseurship’’, *Journal of General management*, 21(1), 24-46.
20. Barber, L. (2004), *CSR for Employees: Proof of employer Engagement*, Institute for Employment Studies.
21. Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., & Hill, R. P. (2006), ‘‘The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior’’, *Journal of business research*, 59(1), 46-53
22. Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980), ‘‘Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures’’, *Psychological bulletin*, 88(3), 588.
23. Beyer, R. (1972), Corporate Social Responsibility, *Speech before the Milwaukee Chapter of National Association of Accountants, Milwaukee, Wisconsin*.
24. Beyer, R. (1972), ‘‘The 'Bottom Line' is no longer where it's at; an accounting executive lists five considerations for corporate social responsibility’’, *New York Times Magazine*, September, 24(1972), F14.
25. Bhatnagar, J. (2007), ‘‘Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention’’, *Employee relations*, 29(6), 640-663.

26. Boatright, J. R. (1994), "Fiduciary duties and the shareholder-management relation: Or, what's so special about shareholders?", *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 393–407.
27. Botterweck, M. (2007), "Organizational commitment & work motivation: in an SME research setting considering perceived skill variety, perceived size of social networks, perceived personal growth opportunities, and perceived closeness to management".
28. Bowen, R. H. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, University of Iowa Press.
29. Bozlagan, R., Dogan, M., & Daoudov, M. (2010), "Organizational commitment and case study on the union of municipalities of Marmara", *Regional and Sectoral Economic Studies*, 10(2), 29-57.
30. Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007), "The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment", *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
31. Brunk, K. H. (2010), "Exploring origins of ethical company/brand perceptions—A consumer perspective of corporate ethics", *Journal of Business Research*, 63(3), 255-262.
32. Carroll, A. B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
33. Carroll, A. B. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business horizons*, 34(4), 39-48.
34. Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1993), "Measuring the performance of emerging businesses: A validation study", *Journal of Business venturing*, 8(5), 391-408.
35. Charles, O. R., & Jennifer, C. (1986), "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior", *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.

36. Cheung, P., & Mak, W. (2010), *The relation between corporate social responsibility disclosure and financial performance: Evidence from the commercial banking industry*, Doctoral dissertation, Beedie School of Business-Segal Graduate School.
37. Chiu, W. Y. B., & Ng, F. F. (2013), "Improvement of job satisfaction and organisational commitment through work group identification: an examination of the quantity surveyors in Hong Kong", *Construction Economics and Building*, 13(3), 80-95.
38. Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D., & Vasvari, F. P. (2008), "Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical Analysis", *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), 303-550.
39. Crane, A., & Ruebottom, T. (2011), "Stakeholder theory and social identity: Rethinking stakeholder identification", *Journal of Business Ethics*, 102, 77-87.
40. Dahlsrud, A. (2006), "How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions", *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.
41. Dávila, M. C., & García, G. J. (2012), "Organizational identification and commitment: correlates of sense of belonging and affective commitment", *The Spanish journal of psychology*, 15(1), 244-255.
42. Deegan, C., Rankin, M., & Tobin, J. (2002), "An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1093-1997; a test of legitimacy theory", *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 312-343.
43. Del Mar Garcia de los Salmones, M., Crespo, A.H. & del Bosque, I.R. (2005), "Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services", *Journal of Business Ethics*, Vol. 61, pp. 369-85.
44. Dixit, V., & Bhati, M. (2012), "A study about employee commitment and its impact on sustained productivity in Indian auto-component industry", *European journal of business and social sciences*, 1(6), 34-51.

45. Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: concepts evidence and implications", *Academy of Management Review*, 20, 65–92.
46. Dowling, G. R. (1994), "Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand", *Kogan Page*
47. Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975), "Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior", *Pacific Sociological Review*, 18, 122–136.
48. Drucker, P. F. (1974), *Management: tasks, responsibilities, practices*, New York: Harper & Row.
49. Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994), "Organizational images and member identification", *Administrative science quarterly*, 239-263.
50. Duygu Turker (2008), "Measuring corporate social responsibility: A scale development study", *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
51. Duygu Turker (2009), "How corporate social responsibility influences organizational commitment", *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204.
52. Elsbach, K. D., & Bhattacharya, C. B. (2001), "Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association", *Organization Science*, 12(4), 393-413.
68. Fassin, Y. (2009), "The stakeholder model refined", *Journal of Business Ethics*, 84, 113–135.
69. Forte, A. (2013), "Corporate social responsibility in the United States and Europe: How important is it? The future of corporate social responsibility", *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, 12(7), 815.
70. Freeman, E. (1999), "Divergent stakeholder theory", *Academy of Management Review*, 24(2), 233– 236.
71. Freeman, R. E. (1984), "Strategic management: A stakeholder approach", *Boston: Harper Collins*.

72. Freeman, R. E. (2001), "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation. In Snoeyenbos, Almeder, & Humber (Eds.)", *Business Ethics* (3rd ed., pp. 101–114). New York.
73. Freeman, R. E., & Evan, W. M. (1990), "Corporate governance: A stakeholder approach", *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 337–359.
74. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010), "Stakeholder theory: The state of the art", *Cambridge: Cambridge University Press*.
75. Friedman, M. (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", *N.Y. Times, Section 6*, pp. 30, 126–127.
76. Friedman, M. (2001), "The social responsibility of business is to increase its profits. In T. L. Beauchamp & N. E. Bowie (Eds.)", *Ethical theory and business. London: Prentice Hall*.
77. Friedman, M. (2009). *Capitalism and freedom*. University of Chicago press.
78. Galbreath, J. (2009), "Building corporate social responsibility into strategy", *European business review*, 21(2), 109-127.
79. Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988), "An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment", *Journal of marketing research*, 186-192.
80. Gilbert, D. U., & Rasche, A. (2008), "Opportunities and problems of standardised ethics initiatives: A stakeholder theory perspective", *Journal of Business Ethics*, 82, 755–773.
81. Gorsuch, R. L. (1990), "Common factor analysis versus component analysis: Some well and little known facts", *Multivariate Behavioral Research*, 25(1), 33-39.
82. Gray, R. H., Javad, M., Power, D. M., & Singlair, C. D. (2001), "Social and environmental disclosure and corporate characteristics A research note", *Journal of Business Finance and Accounting*, 28(3 and 4).
83. Gray, R. H., Owen, D. L., & Adams, C. (1996), "Accounting and accountability: Changes and challenges incorporate social and environmental reporting", *London: PrenticeHall*.
84. Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995a), "Corporate social and

- environmental reporting – a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 47–77.
85. Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (2010), “Some theories for social accounting? : A review essay and a tentative pedagogic categorisation of theorisations around social accounting”, *Sustainability, Environmental Performance and Disclosures Advances in Environmental Accounting*, 4, 1–54.
  86. Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000), “Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce”, *Business & Society*, 39(3), 254-280.
  87. Gugler, P., & Shi, J. Y. (2009), “Corporate social responsibility for developing country multinational corporations: lost war in pertaining global competitiveness?”, *Journal of Business Ethics*, 87, 3-24.
  88. Guest, D. (1995), “Human Resource Management; Its implications for industrial Relation and trade Union”, in J. Storey (ed.), *Human Resource Management; A critical text; 2nd edn*, London: Routledge.
  89. Guthrie, J., & Parker, L. (1989), “Corporate social reporting, a rebuttal of legitimacy theory”, *Accounting and business research*, 19(76), 343–352.
  90. Hair, J. F., và cộng sự (2010), “Multivariate data analysis (7<sup>th</sup> ed.)” *Englewood Cliffs: Prentice Hall*.
  91. Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998), *Multivariate Data Analysis* (5e), New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
  92. Harris, R. J. (1985), *A primer of multivariate analysis*.
  93. Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002), “Commitment to organizational change: extension of a three-component model”, *Journal of applied psychology*, 87(3), 474.
  94. Imran Ali, Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J., & Zia, M. (2010), “Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance”, *African journal of Business management*, 4(13), 2796.



95. Ind, N. (1992), ‘*La imagen corporativa: estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*’, Ediciones Diaz De Santos
96. Iqbal, N., Khattak, S. R., Khattak, M. A., & Ullah, I. (2012), “Testing the Arbitrage Pricing Theory on Karachi Stock Exchange”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(8), 839-853.
97. Islam, Z. Md., Ahmed, S.U., & Hasan, I. (2012), “Corporate Social Responsibility and Financial Performance Linkage- Evidence from the Banking Sector of Bangladesh”, *Journal of Organizational Management*, 1(1), 14-21.
98. Jaros, S. J. (1997), “An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions”, *Journal of vocational behavior*, 51(3), 319-337.
99. Jensen, M. C. (2001), “Value Maximisation Stakeholders Theory, and the Corporate Objective Function”, *European Financial Management*, 7(3).
100. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976), “Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure”, *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
101. John Rawls (1993), “Political Liberalism New York”: *Columbia University Press*
102. Jones, T. M., Wicks, A. C., & Freeman, R. E. (2002), “Stakeholder theory; The State of the Art. In N. E. Bowie”, *Business Ethics* (pp. 19–37)
103. Jones, C., & Volpe, E. H. (2011), “Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks”, *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 413-434.
104. Kakakhel, S. J., Ilyas, M., Iqbal, J., & Affef, M. (2014), “Impact of Corporate Social Responsibility on Financial Performance: Evidence from Pakistan’s Cement Industry”, *ABASYN Journal of Social Sciences*, 8(2), 392-404.
105. Kaler, J. (2002), “Morality and strategy in stakeholder identification”, *Journal of Business Ethics*, 39, 91–100.

106. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993), "Implementing the balanced scorecard at FMC corporation: An interview with Larry D. Brady", *Harvard Business Review*, 71(5), 143-7.
107. Key, S. (1999), "Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder theory", *Management Decision*, 37(4), 317-328.
108. Kiran, S., Kakakhel, J. S., & Saheen, F. (2015), "Corporate Social Responsibility and Firm Profitability: A Case of Oil and Gas Sector of Pakistan", *City University Research Journal*, 5(1), 110-119.
109. Kalleberg, A. L. (Ed.). (1996), *Organizations in America: Analysing their structures and human resource practices*, Sage.
110. Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2016), "Corporate sustainability: First evidence on materiality", *The accounting review*, 91(6), 1697-1724.
111. Krisnawati H, Kallio M, Kanninen M (2011), "Aleurites moluccana (L.) Willd: Ecology, silviculture and productivity", *CIFOR, Bogor*
112. Legge, K. (1995), "What is human resource management?", In *Human resource management* (pp. 62-95), Palgrave, London.
113. Leonardi, L. (2011), "*Social and Financial Performance in Medium-Sized Enterprises: an Italian Perspective*"
114. Lerberg Jorgensen, A., & Steen Knudsen, J. (2006), "Sustainable competitiveness in global value chains: how do small Danish firms behave?", *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 6(4), 449-462.
115. Lin, C. H., Yang, H. L., & Liou, D. Y. (2009), "The impact of corporate social responsibility on financial performance: Evidence from business in Taiwan", *Technology in Society*, 31(1), 56-63.
116. Liu, H. Y., & Jie, X. W. (2015), "Business Ethics in Contemporary China: Key Issues and Solutions", *International Conference on Management Science and Management Innovation: Atlantis Press*, 497-500.
117. Lok, P., & Crawford, J. (2001), "Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction", *Journal of managerial psychology*, 16(8), 594-613

118. Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999), "Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.
119. Maisel, L. S. (2001), *Performance measurement practices survey results*, Ewing, NJ: American Institute of Certified Public Accountants.
120. Malik, M. S., & Nadeem, M. (2014), "Impact of corporate social responsibility on the financial performance of banks in Pakistan", *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 10(1), 9-19.
121. Mandl, I. (2009), "The interaction between local employment development and corporate social responsibility", *Austrian Institute for SME Research*.
122. Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003), "Misery loves companies: rethinking social initiatives by business", *Administrative Science Quarterly*, 48 (2), 268–306.
123. Marr, B., & Schiuma, G. (2003), "Business performance measurement—past, present and future", *Management decision*, 41(8), 680-687.
124. Masurel, E. (2007), "Why SMEs invest in environmental measures: sustainability evidence from small and medium-sized printing firms", *Business Strategy and the Environment*, 16(3), 190-201
125. Matthews, M. R. (1993), "Socially Responsible Accounting. London", *Chapman Hall*.
126. Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990), "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
127. Matten, D., & Moon, J. (2005), "Pan-European approach", In *Corporate social responsibility across Europe* (pp. 335-356), Springer, Berlin, Heidelberg.
128. McDonald, L. M., & Rundle-Thiele, S. (2008), "Corporate social responsibility and bank customer satisfaction: a research agenda", *International Journal of Bank Marketing*, 26(3), 170-182
129. McGuire, Jean B., Sundgren, A. and Schneeweis, Thomas (1988), "Corporate social responsibility and firm financial performance", *Academy of Management Journal*, 31, 854-872.

130. McKinnon, J. L., Harrison, G. L., Chow, C. W., & Wu, A. (2003), "Organizational culture: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan", *International journal of business studies*, 11(1), 25.
131. Mehtap, Ö., & Kökalan, Ö. (2014), "Prevailing organizational identity strength: The relationship between identity, justice perceptions and organizational citizenship behavior".
132. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
133. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004), TCM employee commitment survey academic users guide 2004, *London, Ontario, Canada: The University of Western Ontario, Department of Psychology*.
134. Meyer, J. P., Allen, N. J., & Allen, N. J. (1997), *Commitment in the workplace*, Sage Publications.
135. Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993), "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
136. Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001), "Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior", *Journal of Consumer affairs*, 35(1), 45-72.
137. Mohr, L. A., & Webb, D. J. (2005), "The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses", *Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121-147.
138. Monsuru, F. A., & Abdulazeez, A. A. (2014), "The Effects of Corporate Social Responsibility Activity Disclosure on Corporate Profitability: Empirical Evidence from Nigerian Commercial Banks", *ISOR Journal of Economies and Finance*, 2(6), 17-25.
139. Mory, L., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2015), "Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment", *The*

- International Journal of Human Resource Management*, 5192(March), 1–33.
140. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982), “Organizational linkage: the psychology of commitment, absenteeism and turnover”, *New York, NY.: Academic Press. NHS Information centre (2008). Statistics/Data Collections-Prescriptions, available from www. ic. nhs. uk. Accessed, 10(3), 2008.*
  141. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979), “The measurement of organizational commitment”, *Journal of vocational behavior, 14(2), 224-247.*
  142. Mujahid, M., & Abdullah, A. (2014), “Impact of Corporate Social Responsibility on Firms Financial Performance and Shareholders Wealth”, *European Journal of Business and Management, 6 (31),181-187.*
  143. Murillo, D., & Lozano, J. (2006). SMEs and CSR: an approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics, 67(3): 227-240.*
  144. Muthuveloo, R., & Rose, R. C. (2005), “Typology of organizational commitment”, *American Journal of Applied Science, 2(6), 1078-1081.*
  145. Naess, A. (2001), in D. Rothenberg (trans. and ed.) *Ecology, Community and Life-Style: Outline of an Ecosophy*, Cambridge University Press, Cambridge.
  146. Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995), “Performance measurement system design: a literature review and research agenda”, *International journal of operations & production management, 15(4), 80-116.*
  147. Nejati, M., & Ghasemi, S. (2013), “Corporate social responsibility and organizational commitment: Empirical findings from a developing country”, *Journal of Global Responsibility, 4(2), 263-275.*
  148. Ngo Quang Huan, Do Huu Tai, & Le Thanh Tiep (2016), “Relationships between corporate social responsibility and firm’s performance: an empirical case in the south of Viet Nam”, *International journal of business, social and scientific research, 4(4), 279-285.*
  149. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1978), “Psychometric theory”
  150. O’Donovan, G. (2002), “Environmental disclosures in annual report –

- Extending the applicability and power of legitimacy theory”, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15(3), 344–371.
151. Ofori, D. F., Nyuur, R. B., & S-Darko, M. D. (2014), “Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Fact or Fiction?”, *ActaCommercii*. 14(1), 1-11.
  152. Olins, W. (1989), “Corporate Identity: Making Business Strategy Visible through Design”, Thames and Hudson, London.
  153. O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986), “Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior”, *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
  154. Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003), “Corporate social and financial performance: a meta-analysis”, *Organization Studies*, 24, 403–441.
  155. Orts, E. W., & Strudler, A. (2002), “The ethical and environmental limits of stakeholder theory”, *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 215–234.
  156. Osveh, E. (2015), “Linkage between perceived CSR and employee engagement: Mediation effect of an organizational identification”, *International Journal of Human Resources Studies*, 5(3), 174-190.
  157. Otley, D. (1999), “Performance management: a framework for management control systems research”, *Management accounting research*, 10(4), 363-382.
  158. Özçelik, F., Öztürk, B. A., & Gürsakal, S. (2014), “Investigating the relationship between corporate social responsibility and financial performance in Turkey”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(3).
  159. Palmer, H. J. (2012), “Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Does it Pay to be good? CMC Senior Theses”, Paper 529.
  160. Penley, L. E., & Gould, S. (1988), “Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.

161. Pérez, A., & Del Bosque, I. R. (2013), "Measuring CSR image: three studies to develop and to validate a reliable measurement tool", *Journal of business ethics*, 118(2), 265-286.
162. Peterson, D. K. (2004), "The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment", *Business & Society*, 43(3), 296-319.
163. Phillips, R. (2003), "Stakeholder theory and organizational ethics", *San Francisco: Berrett-Koehler Publishers*.
164. Phillips, R., Freeman, E. R., & Wicks, A. C. (2003), "What stakeholder theory is not", *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479-502.
165. Porter, M., & Siggelkow, N. (2008), "Contextuality within activity systems and sustainability of competitive advantage", *The Academy of Management Perspectives*, 22(2), 34-56.
166. Porter, M. E. and M. R. Kramer: 2006, "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review* 84(12), 78-92
167. Pratt, M. G. (1998), "Central questions in organizational identification", *Identity in organizations*, 171-207.
168. Quijano, S. D. D., Navarro, J., & Cornejo, J. M. (2000), "Un modelo integrado de Compromiso e Identificación con la Organización: análisis del Cuestionario ASH-ICI", *Revista de Psicología Social Aplicada*, 10(2), 27-61.
169. Quinn, M. A., & Rubb, S. (2006), "Mexico's labor market: The importance of education-occupation matching on wages and productivity in developing countries", *Economics of Education Review*, 25(2), 147-156.
170. Rahman, M. M., Rashid, M. M., & Haque, R. M. (2014), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: A Case Study of Jamuna Bank Limited, Bangladesh", *Asian Journal of Finance and Accounting*, 6(2), 351-361.
171. Raihan, Z. M., Baskar, R., & Islam, A. M. (2015), "Impact of Corporate Social Responsibility (CSR) Expenditures on Financial Performance of Islami Bank Bangladesh Ltd", *The Social Science*, 12(2), 171-177.

172. Rajendran Muthuveloo & Reduan Che Rose (2005), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment among Malaysian Engineers", *American Journal of Applied Sciences*. Science Publications.
173. Ranya N. (2009), "What is organizational commitment, why should managers want it in their workforce and is there any cost effective way to secure it", *Swiss Management Center (SMC) working paper retrieved at www.swissmc*.
174. Ricardo, R and Jolly, J. (1997), "Training of teams in the workplace", *S.A.M Advanced Management Journal*, 62(2), p 4.
175. Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Bill, J. B. (1997), "Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance", *Journal of Business Ethics*, 16(4), 401-412.
176. Rex.B. Kline (2005), "Principle and practice of structural equation modelling" – The Guilford Press, New York 2005.
177. Reichers, A. E. (1986), "Conflict and organizational commitments", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 508.
178. Riketta, M. (2005), "Organizational identification: A meta-analysis", *Journal of vocational behavior*, 66(2), 358-384.
179. Rupp, D. E., Aguilera, R. V., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007), "Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations", *Academy of management review*, 32(3), 836-863
180. Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saaeidi, S. A. (2015), "How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction", *Journal of Business Research*, 68(2), 341-350.
181. Saint, D. K. (2005), "The Firm as a Nexus of Relationships: Toward a New Story of Corporate Purpose", (*Unpublished doctoral dissertation*). *Benedictine University*
182. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2003), *Research Method for Business Students*, Harlow, UK: Pearson Education.



183. Scholtens, B. and Zhou, Y. (2008), "Stakeholder relations and financial performance", *Sustainable Development* 16 : 213-232.
184. Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996), "A beginner's guide to structural equation modeling. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
185. Schuster FE (1998), "A strategy for high commitment and involvement: Employee centred management", *London Express: Quorum*.
186. Sethi, S. P. (1975), "Dimensions of corporate social performance: An analytical framework", *California management review*, 17(3), 58-64.
187. Shaw, J. D., Delery, J. E., & Abdulla, M. H. (2003), "Organizational commitment and performance among guest workers and citizens of an Arab country", *Journal of Business Research*, 56(12), 1021-1030.
188. Shee, P. S. B., & Abratt, R. (1989), "A new approach to the corporate image management process", *Journal of marketing management*, 5(1), 63-76.
189. Siddiq, S., & Javed, S. (2014), "Impact of CSR on Organizational Performance", *European Journal of Business and Management*, 6(27), 40-45.
190. Singh, J., & Del Bosque, I. R. (2008), "Understanding corporate social responsibility and product perceptions in consumer markets: A cross-cultural evaluation", *Journal of Business Ethics*, 80(3), 597-611.
191. Skudiene, V., & Auruskeviciene, V. (2012), "The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation", *Baltic journal of management*, 7(1), 49-67.
192. Smith, W. J., Wokutch, R. E., Harrington, K. V., & Dennis, B. S. (2001), "An examination of the influence of diversity and stakeholder role on corporate social orientation", *Business & Society*, 40(3), 266-294.
193. Stanwick, P., & Stanwick, S. (1998), "The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance: An empirical examination", *J. Journal of Business Ethics*, 17, 195-204.

194. Steenkamp, J. B. E., & Van Trijp, H. C. (1991), "The use of LISREL in validating marketing constructs", *International Journal of Research in marketing*, 8(4), 283-299.
195. Steiger, J. H. (1990), "Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach", *Multivariate behavioral research*, 25(2), 173-180.
196. Sternberg, E. (1997), "The defects of stakeholder theory", *Corporate Governance: An International Review*, 5, 3-10.
197. Stone, E. F., & Porter, L. W. (1975), "Job characteristics and job attitudes: A multivariate study", *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 57.
198. Stoney, C., & Winstanley, D. (2001), "Stakeholding: confusion or Utopia? Mapping the conceptual terrain", *Journal of Management Studies*, 38(5), 603-626.
199. Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Desmette, D., Hansez, I., Hanin, D., & Bertrand, F. (2015), "Employees' organizational identification and affective organizational commitment: An integrative approach", *PloS one*, 10(4), e0123955.
200. Suchman, C. M. (1995), "Managing legitimacy: Strategic and Institutional approaches", *Academy Management Review*, 20(3), 571-61.
201. Sundaram, A., & Inkpen, A. (2004), "The corporate objective revisited", *organisation Science*, 15(3), 350-363.
202. Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1991), "Software for advanced ANOVA courses: A survey", *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 23(2), 208-211.
203. Thang, P. V. (2010), "Corporate Social Responsibility in Vietnam: A Study Of Stakeholders' Perceptions Of Corporate Social Responsibility", Bachelor Thesis, HELP University College.
204. Thomasson, A. (2009), "Exploring the ambiguity of hybrid organizations: a stakeholder approach", *Financial Accountability & Management*, 25(3), 353-366.

205. Torelli, C. J., Monga, A. B., & Kaikati, A. M. (2011), "Doing poorly by doing good: Corporate social responsibility and brand concepts", *Journal of Consumer Research*, 38(5), 948-963.
206. Tsai, H., Tsang, N. K., & Cheng, S. K. (2012), "Hotel employees' perceptions on corporate social responsibility: The case of Hong Kong", *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1143-1154.
207. Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997), "'Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees'", *Academy of management journal*, 40(3), 658-672.
208. Trevino, L.K. & Weaver, G. R. (1999), "The stakeholder research tradition: Coverging theorists – not convergent theory", *Academy of Management Review*, 24: 222-227,
209. Twose, N., & Rao, T. (2003), "Strengthening Developing Country Governments' Engagement with Corporate Social Responsibility".
210. Udayasankar, K. (2008), "Corporate social responsibility and firm size", *Journal of Business Ethics*, 83(2), 167-175.
211. Ullmann, A. A. (1985), "Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U.S. firms", *Academy of Management Review*, 10(3), 540–547.
212. Undén, C. (2007), "Multinational Corporations and Spillovers in Vietnam- Adding Corporate Social Responsibility".
213. UNIDO (2010), 'CSR and Labour in Vietnam-2010', <http://csr-vietnam.org/en/Downloads.html>.
214. Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005), "Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment?", *Employee relations*, 27(2), 160-174.
215. Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., ... & Tissington, P. A. (2004), "Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction", *British Journal of Management*, 15(4), 351-360.

216. Van Riel, C. B., & Balmer, J. M. (1997), "Corporate identity: the concept, its measurement and management", *European journal of marketing*, 31(5/6), 340-355.
217. Viswesvaran, C., Deshpande, S. P., & Joseph, J. (1998), "Job satisfaction as a function of top management support for ethical behavior: A study of Indian managers", *Journal of Business Ethics*, 17(4), 365-371.
218. Vitaliano, D. F. (2010), "Corporate social responsibility and labor turnover", *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 10(5), 563-573.
219. Vyakarnam, S., Bailey, A., Myers, A., & Burnett, D. (1997), "Corporate Towards an understanding of ethical behaviour in small firms", *Journal of Business Ethics*, 16(15), 1625-1636.
220. Wagner, T., Bicen, P., & Hall, Z. R. (2008), "The dark side of retailing: towards a scale of corporate social irresponsibility", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(2), 124-142.
221. Welsch, H. P., & LaVan, H. (1981), "Inter-relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate", *Human Relations*, 34(12), 1079-1089.
222. Weshah, S. R., Dahiyat, A. A., Awwad, M. R.A., & Hajjat, E. S. (2012), "The Impact of Adopting Corporate Social Responsibility on Corporate Financial Performance: Evidence from Jordanian", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(5), 34-44.
223. Wheeler, D., & Sillanpää, M. (1997), *The stakeholder corporation: A blueprint for maximizing stakeholder value*, London: Pitman.
224. Wiener, Y. (1982), "Commitment in organizations: A normative view", *Academy of management review*, 7(3), 418-428.
225. Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (1998), "Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization", *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4), 0-0.
226. Wood, D. J., & Jones, R. E. (1995), "Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social

- performance”, *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229-267.
227. Yousef, D. A. (2000), “Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country”, *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-24.
228. Yousoff, W. F. W., & Adamu, M. S. (2016), “The Relationship between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Evidence from Malaysia”, *International Business Management*, 10(4), 345-351.
229. Yilmaz Ayse Kucuk, Ali Imran & Triany Flouris (2015), “The effects of CSR on Pride in membership, Job satisfaction and employee engagement”, *British Journal of Economics, Management Trade*, 9(4), 1-12.

**PHỤ LỤC 1**  
**DANH SÁCH THAM GIA NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH**

**1. Doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài**

<b>STT</b>	<b>Tên</b>	<b>Chức vụ</b>	<b>Đơn vị công tác</b>
1	Nguyễn Thị Thu Hằng	Giám Đốc Chất Lượng	Công ty TNHH Dynaplast Packaging Việt Nam
2	Lê Công Huy	Giám Đốc Kinh Doanh	Công ty Avery Dennison Việt Nam
3	Cao Chánh Cường	Tổng giám đốc	Công ty TNHH UPM Việt Nam
4	Đinh Thị Vy Thi	Giám Đốc Nhân Sự	Công ty TNHH Pemara Labels Việt Nam
5	Nguyễn Thị Kim Yến	Trưởng phòng chất lượng	Công ty TNHH Yakult Việt Nam
6	Nguyễn Thị Phương Khanh	Trưởng phòng quản lý chất lượng	Công ty Unza Wirpo Việt Nam
7	Nguyễn Thị Hà	Trưởng nhóm chất lượng	Công ty TNHH Unilever Việt Nam
8	Nguyễn Văn Bồn	Giám Đốc Bao Bì	Công ty TNHH Nestlé Việt Nam
9	Nguyễn Tuấn Anh	Trưởng phòng chất lượng	Công ty Syngenta Việt Nam
10	Nguyễn Văn Thôi	Giám Sát Chất Lượng	Công ty TNHH Alpla Việt Nam

## 2. Doanh nghiệp tư nhân trong nước tại Việt Nam

STT	Tên	Chức vụ	Đơn vị công tác
1	Nguyễn Văn Trí	Trưởng phòng chất lượng	Công ty Cổ phần Sản xuất Nhựa Duy Tân
2	Trần Thị Thúy Hồng	Giám Đốc Điều Hành	Công ty Cổ phần Điểm Hẹn Thiên Nhiên
3	Nguyễn Thị Út	Trợ lý Giám Đốc kinh doanh	Công ty TNHH Phát Nghĩa
4	Trần Thị Mỹ Dung	Trưởng phòng thu mua	Công ty TNHH Dân Ôn
5	Đào Minh Hùng	Trưởng Điều Hành Sản Xuất	Công ty Cổ phần Công nghiệp – Dịch vụ - Thương mại Ngọc Nghĩa
6	Hồ Ngọc Anh	Giám đốc Chất Lượng	Công ty TNHH Một Thành Viên Kido
7	Nguyễn Chí Hiếu	Giám đốc điều hành	Công ty TNHH Long Vân
8	Trần Đức Nghĩa	Trưởng phòng quản lý chất lượng	Công ty TNHH Dầu Thực Vật Cái Lân
9	Nguyễn Hoàng Giáp	Giám Đốc Chất Lượng	Công ty Cổ phần Dược Phẩm Glomed
10	Võ Hùng Phúc	Tổng Giám Đốc	Công ty Cổ phần Dịch vụ Du lịch Sài Gòn

## PHỤ LỤC 2

### DÀN BÀI THẢO LUẬN NHÓM NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH KHÁM PHÁ THANG ĐO ẢNH HƯỞNG TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI VÀ SỰ GẮN BÓ NHÂN VIÊN ĐẾN KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG

#### Phần 1: Giới thiệu

Xin chào Anh/ Chị, tôi là ....., là nghiên cứu sinh trường Đại học Lạc Hồng. Tôi đang nghiên cứu về “*ảnh hưởng trách nhiệm xã hội và sự gắn bó nhân viên đến kết quả hoạt động doanh nghiệp*”. Trước tiên, tôi xin chân thành cảm ơn Anh/ Chị đã dành thời gian tham gia cuộc thảo luận tay đôi này. Tôi rất sẵn lòng đón nhận thông tin của Anh/ Chị và xin lưu ý là tất cả thông tin Anh/ Chị đưa ra không có quan điểm nào là đúng hay sai. Tất cả ý kiến của Anh/ Chị đều đóng góp quý báu cho nghiên cứu của tôi.

Thời gian thảo luận dự kiến trong vòng 90 phút. Tôi xin được phép bắt đầu thảo luận.

#### Phần 2: Nội dung thảo luận

##### A. Khám phá thang đo trách nhiệm xã hội, sự gắn bó nhân viên và kết quả hoạt động.

**Trách nhiệm xã hội (CSR)** bao gồm các thành phần sau: trách nhiệm xã hội đối với các bên liên quan về xã hội và phi xã hội (ví dụ: môi trường hay thế hệ tương lai), trách nhiệm xã hội đối với nhân viên, trách nhiệm xã hội đối với khách hàng và trách nhiệm xã hội đối với chính phủ (Duygu Turker, 2008; Imran Ali và cộng sự, 2010).

**Sự gắn bó nhân viên** được đề xuất 3 thành phần của sự gắn bó: (1) Sự gắn bó vì tình cảm; (2) Sự gắn bó để duy trì; (3) Sự gắn bó vì đạo đức (Meyer và Allen, 1991; Mowday và cộng sự, 1979).

**Nhận dạng tổ chức** được phát triển theo Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001); Jones, C., & Volpe, E. H. (2011).

**Kết quả hoạt động doanh nghiệp** được phát triển theo Chandler và Hanks (1993); Ahmad và Seet (2009)

##### B. Thào luận:



*Anh/ Chị vui lòng cho biết các thành phần CSR đang thực hiện tại doanh nghiệp các Anh/ Chị? (Không gợi ý)*

*Anh/ Chị vui lòng cho biết các thành phần sự gắn bó nhân viên mà doanh nghiệp các Anh Chị đang thực thi? (Không gợi ý)*

*Anh/ Chị vui lòng cho biết các yếu tố có thể ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp? (Không gợi ý)*

*Anh/ Chị vui lòng cho biết yếu tố ảnh hưởng đến kết quả hoạt động doanh nghiệp?*

Anh/ Chị vui lòng cho biết ý kiến những điểm cần bổ sung/ chỉnh sửa/ loại bỏ đối với những gợi ý sau đây của chúng tôi về các yếu tố (Có gợi ý)

### **1. Trách nhiệm xã hội với các bên liên quan.**

Doanh nghiệp hoạt động nhằm mục đích bảo vệ, cải thiện chất lượng môi trường tự nhiên

Doanh nghiệp đầu tư để tạo ra cuộc sống tốt hơn

Doanh nghiệp ý thức giảm thiểu những tác động tiêu cực đến môi trường tự nhiên

Doanh nghiệp đặt mục tiêu tăng trưởng bền vững trong đó có xem xét đến các thế hệ tương lai

Doanh nghiệp hỗ trợ các tổ chức phi chính phủ

Doanh nghiệp tham gia vào các chiến dịch nhằm thúc đẩy sự phát triển xã hội

Khác (ghi rõ):.....

### **2. Trách nhiệm xã hội đối với chính phủ**

Doanh nghiệp tôi luôn thanh toán thuế kịp thời

Doanh nghiệp tuân thủ các quy định pháp luật

Doanh nghiệp luôn trung thực trong kinh doanh

Doanh nghiệp đóng góp tăng phúc lợi xã hội

Khác (ghi rõ) :.....

### **3. Trách nhiệm xã hội đối với nhân viên**

Doanh nghiệp quan tâm đào tạo nhân viên

Doanh nghiệp quan tâm đến nhu cầu của nhân viên

Doanh nghiệp cung cấp một công việc và cuộc sống cân bằng tốt hơn cho nhân viên của mình

Các quyết định quản lý liên quan đến các nhân viên thì thường công bằng

Doanh nghiệp hỗ trợ nhân viên có nhu cầu đào tạo thêm.

Doanh nghiệp khuyến khích nhân viên tham gia các hoạt động tình nguyện

Khác (ghi rõ) : .....

#### **4. Trách nhiệm xã hội đối với khách hàng**

Doanh nghiệp bảo vệ quyền lợi của người tiêu dùng

Doanh nghiệp cung cấp đầy đủ, chính xác thông tin về sản phẩm/ dịch vụ cho khách hàng

Sự hài lòng của khách hàng là quan trọng nhất đối với doanh nghiệp

Doanh nghiệp tập trung cung cấp sản phẩm chất lượng cao cho khách hàng

Khác (ghi rõ) : .....

#### **5. Gắn bó vì tình cảm**

Anh/chị coi Doanh nghiệp như mái nhà thứ hai của mình

Anh/Chị tự hào vì được làm việc trong Doanh nghiệp

Anh/Chị vui mừng vì đã chọn Doanh nghiệp để làm việc

Doanh nghiệp có ý nghĩa rất quan trọng đối với anh/chị.

Anh/chị có xem doanh nghiệp như một gia đình

Anh/chị cảm thấy các vấn đề khó khăn của doanh nghiệp cũng là của mình

Anh/chị có cảm nhận là anh/chị thuộc về doanh nghiệp của mình

Khác (ghi rõ) : .....

#### **6. Gắn bó để duy trì**

Ở lại với doanh nghiệp của mình bây giờ là cần thiết đối với anh/chị

Mặc dù muốn nhưng anh/chị cảm thấy rời doanh nghiệp lúc này là khó khăn cho anh/chị.

Cuộc sống của anh/chị sẽ bị ảnh hưởng rất nhiều nếu anh/chị rời bỏ doanh nghiệp vào lúc này

Nếu anh/chị rời doanh nghiệp vào lúc này, anh/chị sẽ không có nhiều sự lựa chọn khác

Nếu anh/chị không đầu tư rất nhiều vào trong doanh nghiệp, thì có lẽ anh/chị đã nghỉ việc

Anh/chị sẽ khó kiếm được việc làm khác như tương tự khi nghỉ việc

Khác (ghi rõ) :.....

**7. Gắn bó vì đạo đức:**

Anh/chị cảm thấy phải có trách nhiệm ở lại với doanh nghiệp

Mặc dù có công việc tốt hơn ở nơi khác, anh/chị cảm thấy việc rời khỏi doanh nghiệp này là không nên

Anh/chị cảm thấy có lỗi nếu anh/chị rời doanh nghiệp

Doanh nghiệp này xứng đáng với lòng trung thành của anh/chị

Anh/chị cảm nhận trách nhiệm của mình với mọi người trong doanh nghiệp

Anh/chị cảm thấy anh/chị “mắc nợ” với doanh nghiệp

Khác (ghi rõ):.....

**8. Nhận dạng tổ chức**

Doanh nghiệp này thành công là thành công của tôi

Tôi rất quan tâm đến những gì người khác nghĩ về doanh nghiệp

Khi có người ca ngợi doanh nghiệp này, tôi cảm thấy đó như một lời khen cá nhân

Nếu một câu chuyện trong các phương tiện truyền thông chỉ trích doanh nghiệp này, tôi sẽ cảm thấy xấu hổ

Khi tôi nói chuyện về công ty X, tôi thường nói “chúng tôi” chứ không phải họ

Khác (ghi rõ) :.....

**9. Kết quả hoạt động doanh nghiệp**

Doanh số tăng

Lợi nhuận tăng

Thị phần của doanh nghiệp tăng

Số lượng khách hàng mới tăng

Số lượng khách hàng hài lòng về doanh nghiệp tăng

Khác (ghi rõ) :.....

Cảm ơn các Anh/ Chị!

### Phần 3: Kết quả thảo luận

Dựa vào thang đo trách nhiệm xã hội đối với khách hàng được phát triển theo Duygu Turker (2008), Imran Ali và cộng sự (2010) cùng với kết quả phỏng vấn sâu, tác giả thu được kết quả như sau:

- Có 16/20 ý kiến của các chuyên gia sau phỏng vấn sâu đồng ý thay đổi nội dung câu hỏi KH1 “*Doanh nghiệp bảo vệ quyền lợi của người tiêu dùng*” thành “*Doanh nghiệp bảo vệ các quyền của người tiêu dùng theo quy định của pháp luật*”.

- Có 10/20 ý kiến đề nghị thay đổi nội dung câu hỏi KH2 “*Doanh nghiệp cung cấp đầy đủ, chính xác thông tin về sản phẩm/ dịch vụ cho khách hàng*” thành “*Doanh nghiệp cung cấp đầy đủ, chính xác thông tin về sản phẩm/ dịch vụ cho khách hàng*”.

- Có 20/20 đánh giá đồng ý giữ nguyên câu hỏi KH3 “*Sự hài lòng của khách hàng là quan trọng nhất đối với doanh nghiệp*”

- Có 7/20 ý kiến trong phỏng vấn sâu đề nghị thay đổi nội dung KH4 từ “*Doanh nghiệp tập trung cung cấp sản phẩm chất lượng cao cho khách hàng*” thành “*Một trong những chính sách chủ yếu của công ty là cung cấp sản phẩm chất lượng cao cho khách hàng*”.

Sau quá trình phỏng vấn sâu, các cán bộ quản lý của các doanh nghiệp nhất trí thông qua thang đo trách nhiệm xã hội đối với khách hàng với 4 tiêu chí thể hiện như sau:

#### ***Thang đo trách nhiệm xã hội đối với khách hàng***

<b>Mã hóa</b>	<b>Thang Đo</b>
KH1	Doanh nghiệp bảo vệ các quyền của người tiêu dùng theo quy định của pháp luật
KH2	Doanh nghiệp cung cấp đầy đủ, chính xác thông tin về sản phẩm/ dịch vụ cho khách hàng
KH3	Sự hài lòng của khách hàng là quan trọng nhất đối với doanh nghiệp
KH4	Một trong những chính sách chủ yếu của công ty là cung cấp sản phẩm chất lượng cao cho khách hàng

*Nguồn: Kết quả phỏng vấn sâu của tác giả, 2017*

**Yếu tố 5:** Gắn bó vì tình cảm (Ký hiệu: TC). Đây là sự gắn bó về mặt tâm lý, tình cảm đối với tổ chức. Xuất phát từ yếu tố tình cảm dẫn đến bản thân nhân viên đó mong muốn được tự nguyện làm việc và cống hiến cho tổ chức.

Dựa vào thang đo gắn bó vì tình cảm được phát triển theo Mowday and ctg (1979), Meyer and Allen (1993) cùng với kết quả phỏng vấn sâu, tác giả thu được kết quả như sau:

- Có 7/20 ý kiến trong phỏng vấn sâu đề nghị thay đổi nội dung TC1 từ “*Anh/chị coi doanh nghiệp như mái nhà thứ hai của mình*” thành “*Về một số phương diện, anh/chị coi doanh nghiệp như mái nhà thứ hai của mình*”

- Có 20/20 đánh giá đồng ý giữ nguyên câu hỏi TC2 “*Anh/Chị tự hào vì được làm việc trong Doanh nghiệp*”

- Có 20/20 đánh giá đồng ý giữ nguyên câu hỏi TC3 “*Anh/Chị vui mừng vì đã chọn Doanh nghiệp để làm việc*”

- Có 20/20 đánh giá đồng ý giữ nguyên câu hỏi TC4 “*Doanh nghiệp có ý nghĩa rất quan trọng đối với anh/chị.*”

- Có 7/20 ý kiến trong phỏng vấn sâu đề nghị thay đổi nội dung TC5 từ “*Anh/chị có xem doanh nghiệp như một gia đình*” thành “*Anh/chị có cảm nhận xem doanh nghiệp của mình như một gia đình*”

- Có 20/20 đánh giá đồng ý giữ nguyên câu hỏi TC6 “*Anh/chị cảm thấy các vấn đề khó khăn của doanh nghiệp cũng là của mình*”

- Có 20/20 đánh giá đồng ý giữ nguyên câu hỏi TC7 “*Anh/chị có cảm nhận là anh/chị thuộc về doanh nghiệp này*”

Sau quá trình phỏng vấn sâu, các cán bộ quản lý của các doanh nghiệp nhất trí thông qua thang đo sự gắn bó vì tình cảm với 7 tiêu chí thể hiện như sau:

***Thang đo sự gắn bó vì tình cảm***

<b>Mã hóa</b>	<b>Thang Đo</b>
TC1	Về một số phương diện, anh/chị coi Doanh nghiệp như mái nhà thứ hai của mình
TC2	Anh/Chị tự hào vì được làm việc trong Doanh nghiệp
TC3	Anh/Chị vui mừng vì đã chọn Doanh nghiệp để làm việc
TC4	Doanh nghiệp có ý nghĩa rất quan trọng đối với anh/chị.
TC5	Anh/chị có cảm nhận xem doanh nghiệp của mình như một gia

	đình
TC6	Anh/chị cảm thấy các vấn đề khó khăn của doanh nghiệp cũng là các vấn đề của anh/chị
TC7	Anh/chị có cảm nhận là anh/chị thuộc về doanh nghiệp của mình

*Nguồn: Kết quả phỏng vấn sâu của tác giả, 2017*

Yếu tố 6: Gắn bó để duy trì (Ký hiệu : DT). Đây là sự gắn bó do những chi phí liên quan khi rời bỏ tổ chức. Họ sẽ thấy rất tốn kém hay mất đi rất nhiều một khi họ rời công ty.

Dựa vào thang đo gắn bó để duy trì được phát triển theo Mowday and ctg (1979), Meyer and Allen (1991) cùng với kết quả phỏng vấn sâu, tác giả thu được kết quả như sau:

- Có 20/20 đánh giá đồng ý giữ nguyên câu hỏi DT1 “*Ở lại với doanh nghiệp của mình bây giờ là cần thiết đối với anh/chị*”

- Có 20/20 đánh giá đồng ý giữ nguyên câu hỏi DT2 “*Mặc dù muốn nhưng anh/chị cảm thấy rời doanh nghiệp lúc này là khó khăn cho anh/chị*

- Có 20/20 đánh giá đồng ý giữ nguyên câu hỏi DT3 “*Cuộc sống của anh/chị sẽ bị ảnh hưởng rất nhiều nếu anh/chị rời bỏ doanh nghiệp vào lúc này.*”

- Có 20/20 đánh giá đồng ý giữ nguyên câu hỏi DT4 “*Nếu anh/chị rời doanh nghiệp vào lúc này, anh/chị sẽ không có nhiều sự lựa chọn khác.*”

- Có 14/20 ý kiến đề nghị thay đổi nội dung câu hỏi DT5 “*Nếu anh/chị không đầu tư rất nhiều vào trong doanh nghiệp, thì có lẽ anh/chị đã nghỉ việc*” thành “*Nếu anh/chị không đầu tư rất nhiều công sức và tinh thần vào trong doanh nghiệp, thì có lẽ anh/chị đã nghỉ việc*”.

- Có 16/20 ý kiến của các chuyên gia đề xuất bổ sung các nội dung của câu hỏi DT6 từ “*Anh/chị sẽ khó kiếm được việc làm khác như tương tự khi nghỉ việc*” thành câu hỏi “*Nếu rời doanh nghiệp, anh/chị sẽ khó kiếm được việc làm khác như tương tự*”.

Sau quá trình phỏng vấn sâu, các cán bộ quản lý của các doanh nghiệp nhất trí thông qua thang đo sự gắn bó để duy trì với 6 tiêu chí thể hiện như sau:

### ***Thang đo sự gắn bó để duy trì***

Mã hóa	Thang Đo
DT1	Ở lại với doanh nghiệp của mình bây giờ là cần thiết đối với anh/chị
DT2	Mặc dù muốn nhưng anh/chị cảm thấy rời doanh nghiệp lúc này là khó khăn cho anh/chị.
DT3	Cuộc sống của anh/chị sẽ bị ảnh hưởng rất nhiều nếu anh/chị rời bỏ doanh nghiệp vào lúc này.
DT4	Nếu anh/chị rời doanh nghiệp vào lúc này, anh/chị sẽ không có nhiều sự lựa chọn khác.
DT5	Nếu anh/chị không đầu tư rất nhiều công sức và tinh thần vào trong doanh nghiệp, thì có lẽ anh/chị đã nghỉ việc
DT6	Nếu rời doanh nghiệp, anh/chị sẽ khó kiếm được việc làm khác như tương tự

*Nguồn: Kết quả phỏng vấn sâu của tác giả, 2017*

Yếu tố 7: Gắn bó vì đạo đức (Ký hiệu: DD). Đó là trách nhiệm của cá nhân nên tiếp tục cống hiến cho tổ chức, là sự gắn bó do yếu tố trách nhiệm.

Dựa vào thang đo gắn bó để duy trì được phát triển theo Mowday and ctg (1979), Meyer and Allen (1991) cùng với kết quả phỏng vấn sâu, tác giả thu được kết quả như sau:

- Có 20/20 đánh giá đồng ý giữ nguyên câu hỏi DD1 “*Anh/chị cảm thấy phải có trách nhiệm ở lại với doanh nghiệp*”

- Có 20/20 đánh giá đồng ý giữ nguyên câu hỏi DD2 “*Mặc dù có công việc tốt hơn ở nơi khác, anh/chị cảm thấy việc rời khỏi doanh nghiệp này là không nên*”

- Có 14/20 ý kiến thống nhất thay đổi nội dung câu hỏi DD3 “*Anh/chị cảm thấy có lỗi nếu anh/chị rời doanh nghiệp*” thành “*Anh/chị cảm thấy có lỗi nếu anh/chị rời doanh nghiệp của mình vào lúc này*” nhằm làm rõ thêm ý nghĩa của câu hỏi.

- Có 20/20 đánh giá đồng ý giữ nguyên câu hỏi DD4 “*Doanh nghiệp này xứng đáng với lòng trung thành của anh/chị*”

- Có 14/20 ý kiến đề nghị thay đổi nội dung câu hỏi DD5 “*Anh/chị cảm nhận trách nhiệm của mình với mọi người trong doanh nghiệp*” thành “*Anh/chị*

*không thể rời doanh nghiệp vào lúc này vì cảm nhận trách nhiệm của anh/chị với mọi người trong doanh nghiệp”.*

- Có 16/20 ý kiến của các chuyên gia đề xuất bổ sung các nội dung của câu hỏi DD6 từ “*Anh/chị cảm thấy anh/chị “mắc nợ” với doanh nghiệp”* thành câu hỏi “*Doanh nghiệp này đã mang lại cho anh/chị nhiều thứ, anh/chị cảm thấy anh/chị “mắc nợ” với doanh nghiệp quá nhiều”*.”

Sau quá trình phỏng vấn sâu, các cán bộ quản lý của các doanh nghiệp nhất trí thông qua thang đo sự gắn bó vì đạo đức với 6 tiêu chí thể hiện như sau:

***Thang đo sự gắn bó vì đạo đức***

Mã hóa	Thang Đo
DD1	Anh/chị cảm thấy phải có trách nhiệm ở lại với doanh nghiệp
DD2	Mặc dù có công việc tốt hơn ở nơi khác, anh/chị cảm thấy việc rời khỏi doanh nghiệp này là không nên
DD3	Anh/chị cảm thấy có lỗi nếu anh/chị rời doanh nghiệp của mình vào lúc này
DD4	Doanh nghiệp này xứng đáng với lòng trung thành của anh/chị
DD5	Anh/chị không thể rời doanh nghiệp vào lúc này vì cảm nhận trách nhiệm của anh/chị với mọi người trong doanh nghiệp
DD6	Doanh nghiệp này đã mang lại cho anh/chị nhiều thứ, anh/chị cảm thấy anh/chị “mắc nợ” với doanh nghiệp quá nhiều

*Nguồn: Kết quả phỏng vấn sâu của tác giả, 2017*

**Yếu tố 8:** Nhận dạng tổ chức (Ký hiệu: ND). Dựa vào thang đo nhận dạng tổ chức được phát triển theo Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001); Jones, C., & Volpe, E. H. (2011) cùng với kết quả phỏng vấn sâu, tác giả thu được kết quả như sau:

- Có 20/20 đánh giá đồng ý giữ nguyên câu hỏi ND1 “*Doanh nghiệp này thành công là thành công của tôi”*

- Có 20/20 đánh giá đồng ý giữ nguyên câu hỏi ND2 “*Tôi rất quan tâm đến những gì người khác nghĩ về doanh nghiệp của mình”*

- Có 20/20 đánh giá đồng ý giữ nguyên câu hỏi ND3 “*Khi có người ca ngợi doanh nghiệp này, tôi cảm thấy đó như một lời khen cá nhân”*



- Có 20/20 đánh giá đồng ý giữ nguyên câu hỏi ND4 “*Nếu một câu chuyện trong các phương tiện truyền thông chỉ trích doanh nghiệp này, tôi sẽ cảm thấy xấu hổ*”

- Có 20/20 đánh giá đồng ý giữ nguyên câu hỏi ND5 “*Khi tôi nói chuyện về công ty X, tôi thường nói “chúng tôi” chứ không phải họ*”

Sau quá trình phỏng vấn sâu, các cán bộ quản lý của các doanh nghiệp nhất trí thông qua thang đo nhận dạng tổ chức với 5 tiêu chí thể hiện như sau:

***Thang đo nhận dạng tổ chức***

Mã hóa	Thang Đo
ND1	Doanh nghiệp này thành công là thành công của tôi
ND2	Tôi rất quan tâm đến những gì người khác nghĩ về doanh nghiệp của mình
ND3	Khi có người ca ngợi doanh nghiệp này, tôi cảm thấy đó như một lời khen cá nhân
ND4	Nếu một câu chuyện trong các phương tiện truyền thông chỉ trích doanh nghiệp này, tôi sẽ cảm thấy xấu hổ
ND5	Khi tôi nói chuyện về công ty X, tôi thường nói “chúng tôi” chứ không phải họ

*Nguồn: Kết quả phỏng vấn sâu của tác giả, 2017*

Yếu tố 9: Kết quả hoạt động của doanh nghiệp (Ký hiệu: KQ). Dựa vào thang đo kết quả hoạt động của doanh nghiệp được phát triển theo Chandler và Hanks (1993); Ahmad và Seet (2009) cùng với kết quả phỏng vấn sâu, tác giả thu được kết quả như sau:

- Có 20/20 đánh giá đồng ý giữ nguyên câu hỏi KQ1 “*Doanh số tăng*”

- Có 20/20 đánh giá đồng ý giữ nguyên câu hỏi KQ2 “*Lợi nhuận tăng*”

- Có 20/20 đánh giá đồng ý giữ nguyên câu hỏi KQ3 “*Thị phần của doanh nghiệp tăng*”

- Có 20/20 đánh giá đồng ý giữ nguyên câu hỏi KQ4 “*Số lượng khách hàng mới tăng*”

- Có 20/20 đánh giá đồng ý giữ nguyên câu hỏi KQ5 “*Số lượng khách hàng hài lòng về doanh nghiệp tăng*”

Sau quá trình phỏng vấn sâu, các cán bộ quản lý của các doanh nghiệp nhất trí thông qua thang đo kết quả hoạt động của doanh nghiệp với 5 tiêu chí thể hiện như sau:

***Thang đo kết quả hoạt động của doanh nghiệp***

<b>Mã hóa</b>	<b>Thang Đo</b>
KQ1	Doanh số tăng
KQ2	Lợi nhuận tăng
KQ3	Thị phần của doanh nghiệp tăng
KQ4	Số lượng khách hàng mới tăng
KQ5	Số lượng khách hàng hài lòng về doanh nghiệp tăng

*Nguồn: Kết quả phỏng vấn sâu của tác giả, 2017*

**PHỤ LỤC 3**  
**THANG ĐO SƠ BỘ VÀ CHÍNH THỨC**

STT	Câu hỏi	MÃ HÓA	
<b>TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI ĐỐI VỚI CÁC BÊN LIÊN QUAN</b>			
1	Doanh nghiệp hoạt động nhằm mục đích bảo vệ, cải thiện chất lượng môi trường tự nhiên	XH1	Doanh nghiệp tham gia vào các hoạt động nhằm mục đích bảo vệ, cải thiện chất lượng môi trường tự nhiên
2	Doanh nghiệp đầu tư để tạo ra cuộc sống tốt hơn	XH2	Doanh nghiệp đầu tư để tạo ra cuộc sống tốt hơn cho thế hệ tương lai
3	Doanh nghiệp ý thức giảm thiểu những tác động tiêu cực đến môi trường tự nhiên	XH3	Doanh nghiệp thực hiện những chương trình đặc biệt để giảm thiểu những tác động tiêu cực đến môi trường tự nhiên
4	Doanh nghiệp đặt mục tiêu tăng trưởng bền vững trong đó có xem xét đến các thế hệ tương lai	XH4	Doanh nghiệp đặt mục tiêu tăng trưởng bền vững trong đó có xem xét đến các thế hệ tương lai
5	Doanh nghiệp hỗ trợ các tổ chức phi chính phủ	XH5	Doanh nghiệp hỗ trợ các tổ chức phi chính phủ đang làm việc trong những khu vực có vấn đề
6	Doanh nghiệp tham gia vào các chiến dịch nhằm thúc đẩy sự phát triển xã hội	XH6	Doanh nghiệp góp phần vào các chiến dịch và dự án nhằm thúc đẩy sự thịnh vượng của xã hội
<b>TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI ĐỐI VỚI CHÍNH PHỦ</b>			
7	Doanh nghiệp tôi luôn thanh toán thuế kịp thời	CP1	Doanh nghiệp tôi luôn thanh toán thuế theo đúng quy định

8	Doanh nghiệp tuân thủ các quy định pháp luật	CP2	Doanh nghiệp tuân thủ các quy định pháp lý đầy đủ, nhanh chóng
9	Doanh nghiệp luôn trung thực trong kinh doanh	CP3	Doanh nghiệp luôn có ý thức trung thực trong mọi hoạt động kinh doanh của mình
10	Doanh nghiệp đóng góp tăng phúc lợi xã hội	CP4	Doanh nghiệp đóng góp cho các chiến dịch và dự án để gia tăng phúc lợi của xã hội
<b>TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI ĐỐI VỚI NHÂN VIÊN</b>			
11	Doanh nghiệp quan tâm đào tạo nhân viên	NV1	Doanh nghiệp khuyến khích nhân viên phát triển kỹ năng và nghề nghiệp của mình
12	Doanh nghiệp quan tâm đến nhu cầu của nhân viên	NV2	Doanh nghiệp chủ yếu quan tâm đến nhu cầu và mong muốn của nhân viên
13	Doanh nghiệp cung cấp một công việc và cuộc sống cân bằng tốt hơn cho nhân viên của mình.	NV3	Doanh nghiệp thực hiện các chính sách linh hoạt để cung cấp một công việc và cuộc sống cân bằng tốt hơn cho nhân viên của mình.
14	Các quyết định quản lý liên quan đến các nhân viên thì thường công bằng	NV4	Các quyết định quản lý liên quan đến các nhân viên thì thường công bằng
15	Doanh nghiệp hỗ trợ nhân viên có nhu cầu đào tạo thêm.	NV5	Doanh nghiệp hỗ trợ nhân viên có nhu cầu đào tạo thêm.
16	Doanh nghiệp khuyến khích nhân viên tham gia các hoạt động tình nguyện	NV6	Doanh nghiệp khuyến khích nhân viên tham gia các hoạt động tình nguyện
<b>TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI ĐỐI VỚI KHÁCH HÀNG</b>			

17	Doanh nghiệp bảo vệ quyền lợi của người tiêu dùng	KH1	Doanh nghiệp bảo vệ các quyền của người tiêu dùng theo quy định của pháp luật
18	Doanh nghiệp cung cấp đầy đủ, chính xác thông tin về sản phẩm/ dịch vụ cho khách hàng	KH2	Doanh nghiệp cung cấp đầy đủ, chính xác thông tin về sản phẩm/ dịch vụ cho khách hàng
19	Sự hài lòng của khách hàng là quan trọng nhất đối với doanh nghiệp	KH3	Sự hài lòng của khách hàng là quan trọng nhất đối với doanh nghiệp
20	Doanh nghiệp tập trung cung cấp sản phẩm chất lượng cao cho khách hàng	KH4	Một trong những chính sách chủ yếu của công ty là cung cấp sản phẩm chất lượng cao cho khách hàng
<b>GẮN BÓ VÌ TÌNH CẢM</b>			
21	Anh/chị coi Doanh nghiệp như mái nhà thứ hai của mình	TC1	Về một số phương diện, anh/chị coi Doanh nghiệp như mái nhà thứ hai của mình
22	Anh/Chị tự hào vì được làm việc trong Doanh nghiệp	TC2	Anh/Chị tự hào vì được làm việc trong Doanh nghiệp
23	Anh/Chị vui mừng vì đã chọn Doanh nghiệp để làm việc	TC3	Anh/Chị vui mừng vì đã chọn Doanh nghiệp để làm việc
24	Doanh nghiệp có ý nghĩa rất quan trọng đối với anh/chị.	TC4	Doanh nghiệp có ý nghĩa rất quan trọng đối với anh/chị.
25	Anh/chị có xem doanh nghiệp như một gia đình	TC5	Anh/chị có cảm nhận xem doanh nghiệp của mình như một gia đình
26	Anh/chị cảm thấy các vấn đề khó khăn của doanh nghiệp cũng là của mình	TC6	Anh/chị cảm thấy các vấn đề khó khăn của doanh nghiệp cũng là các vấn đề của anh/chị

27	Anh/chị có cảm nhận là anh/chị thuộc về doanh nghiệp này	TC7	Anh/chị có cảm nhận là anh/chị thuộc về doanh nghiệp của mình
<b>GẢN BÓ ĐỂ DUY TRÌ</b>			
28	Ở lại với doanh nghiệp của mình bây giờ là cần thiết đối với anh/chị	DT1	Ở lại với doanh nghiệp của mình bây giờ là cần thiết đối với anh/chị
29	Mặc dù muốn nhưng anh/chị cảm thấy rời doanh nghiệp lúc này là khó khăn cho anh/chị.	DT2	Mặc dù muốn nhưng anh/chị cảm thấy rời doanh nghiệp lúc này là khó khăn cho anh/chị.
30	Cuộc sống của anh/chị sẽ bị ảnh hưởng rất nhiều nếu anh/chị rời bỏ doanh nghiệp vào lúc này.	DT3	Cuộc sống của anh/chị sẽ bị ảnh hưởng rất nhiều nếu anh/chị rời bỏ doanh nghiệp vào lúc này.
31	Nếu anh/chị rời doanh nghiệp vào lúc này, anh/chị sẽ không có nhiều sự lựa chọn khác.	DT4	Nếu anh/chị rời doanh nghiệp vào lúc này, anh/chị sẽ không có nhiều sự lựa chọn khác.
32	Nếu anh/chị không đầu tư rất nhiều vào trong doanh nghiệp, thì có lẽ anh/chị đã nghỉ việc	DT5	Nếu anh/chị không đầu tư rất nhiều công sức và tinh thần vào trong doanh nghiệp, thì có lẽ anh/chị đã nghỉ việc
33	Anh/chị sẽ khó kiếm được việc làm khác như tương tự khi nghỉ việc	DT6	Nếu rời doanh nghiệp, anh/chị sẽ khó kiếm được việc làm khác như tương tự
<b>GẢN BÓ VÌ ĐẠO ĐỨC</b>			
34	Anh/chị cảm thấy phải có trách nhiệm ở lại với doanh nghiệp	DD1	Anh/chị cảm thấy phải có trách nhiệm ở lại với doanh nghiệp
35	Mặc dù có công việc tốt hơn	DD2	Mặc dù có công việc tốt hơn ở

	ở nơi khác, anh/chị cảm thấy việc rời khỏi doanh nghiệp này là không nên		nơi khác, anh/chị cảm thấy việc rời khỏi doanh nghiệp này là không nên
36	Anh/chị cảm thấy có lỗi nếu anh/chị rời doanh nghiệp	DD3	Anh/chị cảm thấy có lỗi nếu anh/chị rời doanh nghiệp của mình vào lúc này
37	Doanh nghiệp này xứng đáng với lòng trung thành của anh/chị	DD4	Doanh nghiệp này xứng đáng với lòng trung thành của anh/chị
38	Anh/chị cảm nhận trách nhiệm của mình với mọi người trong doanh nghiệp	DD5	Anh/chị không thể rời doanh nghiệp vào lúc này vì cảm nhận trách nhiệm của anh/chị với mọi người trong doanh nghiệp
39	Anh/chị cảm thấy anh/chị “mắc nợ” với doanh nghiệp	DD6	Doanh nghiệp này đã mang lại cho anh/chị nhiều thứ, anh/chị cảm thấy anh/chị “mắc nợ” với doanh nghiệp quá nhiều
<b>NHẬN DẠNG TỔ CHỨC</b>			
40	Doanh nghiệp này thành công là thành công của tôi	ND1	Doanh nghiệp này thành công là thành công của tôi
41	Tôi rất quan tâm đến những gì người khác nghĩ về doanh nghiệp	ND2	Tôi rất quan tâm đến những gì người khác nghĩ về doanh nghiệp của mình
42	Khi có người ca ngợi doanh nghiệp này, tôi cảm thấy đó như một lời khen cá nhân	ND3	Khi có người ca ngợi doanh nghiệp này, tôi cảm thấy đó như một lời khen cá nhân
43	Nếu một câu chuyện trong các phương tiện truyền thông chỉ trích doanh nghiệp này, tôi sẽ cảm thấy	ND4	Nếu một câu chuyện trong các phương tiện truyền thông chỉ trích doanh nghiệp này, tôi sẽ cảm thấy xấu hổ

	xấu hổ		
44	Khi tôi nói chuyện về công ty X, tôi thường nói “chúng tôi” chứ không phải họ	ND5	Khi tôi nói chuyện về công ty X, tôi thường nói “chúng tôi” chứ không phải họ
<b>KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP</b>			
45	Doanh số tăng	KQ1	Doanh số tăng
46	Lợi nhuận tăng	KQ2	Lợi nhuận tăng
47	Thị phần của doanh nghiệp tăng	KQ3	Thị phần của doanh nghiệp tăng
48	Số lượng khách hàng mới tăng	KQ4	Số lượng khách hàng mới tăng
49	Số lượng khách hàng hài lòng về doanh nghiệp tăng	KQ5	Số lượng khách hàng hài lòng về doanh nghiệp tăng



## PHỤ LỤC 4

### BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

Xin chào Anh/chị!

Tôi là Nghiên cứu sinh ngành **Quản trị kinh doanh** của trường Đại học **Lạc Hồng**. Hiện tôi đang tiến hành một nghiên cứu *Ảnh hưởng trách nhiệm xã hội và sự gắn bó nhân viên đến kết quả hoạt động doanh nghiệp: Nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp phía Nam*” nhằm phục vụ cho đề tài luận án tiến sĩ của tôi.

Kính mong quý Anh/Chị dành chút ít thời gian để trả lời giúp tôi một số câu hỏi sau đây. Xin lưu ý với các anh/chị không có quan điểm nào đúng hay sai cả. Tất cả các quan điểm của Anh/Chị đều có giá trị cho nghiên cứu của tôi. Ngoài mục đích phục vụ cho việc nghiên cứu, đề tài này còn giúp cho công ty hiểu rõ hơn những mong muốn của anh chị nhằm nâng cao kết quả hoạt động của các doanh nghiệp tại Việt Nam, đáp ứng được nhu cầu của các anh/chị ngày càng tốt hơn nữa.

Tôi rất mong nhận được sự hỗ trợ nhiệt tình của quý anh/chị!

#### **PHẦN 1: NỘI DUNG KHẢO SÁT**

Xin Anh/chị vui lòng đánh dấu (X) vào lựa chọn của Anh/Chị với các phát biểu sau đây. Mỗi phát biểu chỉ có một lựa chọn với các mức độ từ hoàn toàn không đồng ý đến hoàn toàn đồng ý với quy ước như sau:

1. Hoàn toàn không đồng ý
2. Không đồng ý
3. Trung lập
4. Đồng ý
5. Hoàn toàn đồng ý

(trường hợp chọn nhầm, xin vui lòng khoanh tròn ô được lựa chọn và chọn lại ô khác)

STT	Câu hỏi	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
<b>TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI ĐỐI VỚI CÁC BÊN LIÊN QUAN</b>						
1	Doanh nghiệp tham gia vào các hoạt động nhằm mục đích bảo vệ, cải thiện chất lượng môi trường tự nhiên					
2	Doanh nghiệp đầu tư để tạo ra cuộc sống tốt hơn cho thế hệ tương lai					
3	Doanh nghiệp thực hiện những chương trình đặc biệt để giảm thiểu những tác động tiêu cực đến môi trường tự nhiên					
4	Doanh nghiệp đặt mục tiêu tăng trưởng bền vững trong đó có xem xét đến các thế hệ tương lai					
5	Doanh nghiệp hỗ trợ các tổ chức phi chính phủ đang làm việc trong những khu vực có vấn đề					
6	Doanh nghiệp góp phần vào các chiến dịch và dự án nhằm thúc đẩy sự thịnh vượng của xã hội					
<b>TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI ĐỐI VỚI CHÍNH PHỦ</b>						
7	Doanh nghiệp tôi luôn thanh toán thuế theo đúng quy định					
8	Doanh nghiệp tuân thủ các quy định pháp lý đầy đủ, nhanh chóng					
9	Doanh nghiệp luôn trung thực trong mọi hoạt động kinh doanh					
10	Doanh nghiệp đóng góp cho các chiến dịch và dự án để gia tăng phúc lợi của xã hội					
<b>TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI ĐỐI VỚI NHÂN VIÊN</b>						
11	Doanh nghiệp khuyến khích nhân viên phát triển kỹ năng và nghề nghiệp của mình					
12	Doanh nghiệp chủ yếu quan tâm đến nhu cầu và mong muốn của nhân viên					

13	Doanh nghiệp thực hiện các chính sách linh hoạt để cung cấp một công việc và cuộc sống cân bằng tốt hơn cho nhân viên của mình.					
14	Các quyết định quản lý liên quan đến các nhân viên thì thường công bằng					
15	Doanh nghiệp hỗ trợ nhân viên có nhu cầu đào tạo thêm.					
16	Doanh nghiệp khuyến khích nhân viên tham gia các hoạt động tình nguyện					
<b>TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI ĐỐI VỚI KHÁCH HÀNG</b>						
17	Doanh nghiệp bảo vệ các quyền của người tiêu dùng theo quy định của pháp luật					
18	Doanh nghiệp cung cấp đầy đủ, chính xác thông tin về sản phẩm/ dịch vụ cho khách hàng					
19	Sự hài lòng của khách hàng là quan trọng nhất đối với doanh nghiệp					
20	Một trong những chính sách chủ yếu của công ty là cung cấp sản phẩm chất lượng cao cho khách hàng					
<b>GẮN BÓ VÌ TÌNH CẢM</b>						
21	Về một số phương diện, anh/chị coi Doanh nghiệp như mái nhà thứ hai của mình					
22	Anh/Chị tự hào vì được làm việc trong Doanh nghiệp					
23	Anh/Chị vui mừng vì đã chọn Doanh nghiệp để làm việc					
24	Doanh nghiệp có ý nghĩa rất quan trọng đối với anh/chị.					
25	Anh/chị có cảm nhận xem doanh nghiệp của mình như một gia đình					
26	Anh/chị cảm thấy các vấn đề khó khăn của doanh nghiệp cũng là các vấn đề của anh/chị					

27	Anh/chị có cảm nhận là anh/chị thuộc về doanh nghiệp của mình					
<b>GẮN BÓ ĐỂ DUY TRÌ</b>						
28	Ở lại với doanh nghiệp của mình bây giờ là cần thiết đối với anh/chị					
29	Mặc dù muốn nhưng anh/chị cảm thấy rời doanh nghiệp lúc này là khó khăn cho anh/chị.					
30	Cuộc sống của anh/chị sẽ bị ảnh hưởng rất nhiều nếu anh/chị rời bỏ doanh nghiệp vào lúc này.					
31	Nếu anh/chị rời doanh nghiệp vào lúc này, anh/chị sẽ không có nhiều sự lựa chọn khác.					
32	Nếu anh/chị không đầu tư rất nhiều công sức và tinh thần vào trong doanh nghiệp, thì có lẽ anh/chị đã nghỉ việc					
33	Nếu rời doanh nghiệp, anh/chị sẽ khó kiếm được việc làm khác như tương tự					
<b>GẮN BÓ VÌ ĐẠO ĐỨC</b>						
34	Anh/chị cảm thấy phải có trách nhiệm ở lại với doanh nghiệp					
35	Mặc dù có công việc tốt hơn ở nơi khác, anh/chị cảm thấy việc rời khỏi doanh nghiệp này là không nên					
36	Anh/chị cảm thấy có lỗi nếu anh/chị rời doanh nghiệp của mình vào lúc này					
37	Doanh nghiệp này xứng đáng với lòng trung thành của anh/chị					
38	Anh/chị không thể rời doanh nghiệp vào lúc này vì cảm nhận trách nhiệm của anh/chị với mọi người trong doanh nghiệp					
39	Doanh nghiệp này đã mang lại cho anh/chị nhiều thứ, anh/chị cảm thấy anh/chị “mắc nợ” với doanh					

	nghiệp quá nhiều.					
<b>NHẬN DẠNG TỔ CHỨC</b>						
40	Doanh nghiệp này thành công là thành công của tôi					
41	Tôi rất quan tâm đến những gì người khác nghĩ về doanh nghiệp của mình					
42	Khi có người ca ngợi doanh nghiệp này, tôi cảm thấy đó như một lời khen cá nhân					
43	Nếu một câu chuyện trong các phương tiện truyền thông chỉ trích doanh nghiệp này, tôi sẽ cảm thấy xấu hổ					
44	Khi tôi nói chuyện về công ty X, tôi thường nói “chúng tôi” chứ không phải họ					
<b>KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP</b>						
45	Doanh số tăng					
46	Lợi nhuận tăng					
47	Thị phần của doanh nghiệp tăng					
48	Số lượng khách hàng mới tăng					
49	Số lượng khách hàng hài lòng về doanh nghiệp tăng					

## PHẦN II : THÔNG TIN DOANH NGHIỆP

Xin anh/chị vui lòng cung cấp một số thông tin về doanh nghiệp của Anh/Chị. Những thông tin này sẽ được giữ bí mật và chỉ được sử dụng nhằm mục đích cho nghiên cứu này.

Anh/chị vui lòng điền hoặc tích chéo (X) vào ô mỗi câu trả lời của mình.

1. Xin vui lòng cho biết loại hình doanh nghiệp của anh chị

Doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài

Doanh nghiệp tư nhân trong nước

2. Anh Chị cho biết mức vốn của doanh nghiệp

Dưới 500 triệu

- Từ 500 triệu đến dưới 1 tỷ
- Từ 1 tỷ đến 5 tỷ
- Trên 5 tỷ

3. Số lao động của doanh nghiệp Anh/ Chị

- Dưới 50 người
- Từ 50 triệu đến dưới 200 người
- Từ 200 người đến 500 người
- Trên 500 người.

4. Ngành nghề sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp Anh/ Chị

- Dịch vụ
- Tiêu dùng nhanh
- May mặc
- Sản xuất công nghiệp
- Khác

**XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN SỰ ĐÓNG GÓP CỦA QUÝ ANH/CHỊ**

## PHỤ LỤC 5

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
LoaiDN	956	1	2	1.50	.500
Von	956	1	4	1.94	.752
Laodong	956	1	4	2.07	.764
Nganhnghe	956	1	5	2.68	1.050
Valid N (listwise)	956				

## LoaiDN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Doanh nghiệp von nuoc ngoai	476	49.8	49.8	49.8
Valid Doanh nghiệp trong nuoc	480	50.2	50.2	100.0
Total	956	100.0	100.0	

## Von

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Duoi 500 trieu	265	27.7	27.7	27.7
Tu 500 - 1 ty	520	54.4	54.4	82.1
Valid Tu 1 - 5 ty	135	14.1	14.1	96.2
Tren 5 ty	36	3.8	3.8	100.0
Total	956	100.0	100.0	

## Laodong

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 50 nguoi	213	22.3	22.3	22.3
50 - 200 nguoi	502	52.5	52.5	74.8
Valid 200 - 500 nguoi	205	21.4	21.4	96.2
Tren 500 nguoi	36	3.8	3.8	100.0
Total	956	100.0	100.0	

## Nganhnghe

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Dich vu	114	11.9	11.9	11.9
Tieu dung nhanh	368	38.5	38.5	50.4
May mac	210	22.0	22.0	72.4
SX cong nghiep	242	25.3	25.3	97.7
Khac	22	2.3	2.3	100.0
Total	956	100.0	100.0	

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	6

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
XH1	17.12	14.507	.793	.865
XH2	17.13	14.384	.745	.872
XH3	17.19	14.496	.690	.881
XH4	17.34	14.769	.688	.881
XH5	17.07	15.057	.682	.882
XH6	17.14	14.705	.711	.877

## 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
CP1	11.33	4.818	.663	.771
CP2	11.33	5.190	.678	.762
CP3	11.41	4.744	.712	.745
CP4	11.02	6.092	.550	.818



**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.667	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NV1	20.37	6.916	.058	.774
NV2	19.73	6.293	.425	.618
NV3	19.77	5.871	.575	.570
NV4	20.13	5.986	.465	.603
NV5	19.88	5.738	.549	.573
NV6	19.97	5.874	.498	.591

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.774	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NV2	16.13	5.005	.460	.759
NV3	16.17	4.568	.639	.702
NV4	16.53	4.758	.487	.752
NV5	16.28	4.457	.605	.711
NV6	16.36	4.594	.545	.733

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.811	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KH1	10.42	4.568	.663	.746
KH2	10.34	4.636	.669	.745
KH3	10.35	4.691	.644	.756
KH4	10.68	4.622	.550	.804

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	7

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TC1	20.16	29.585	.821	.908
TC2	20.25	29.921	.804	.910
TC3	20.19	30.856	.755	.915
TC4	20.33	31.004	.712	.919
TC5	20.12	30.498	.745	.916
TC6	20.22	30.146	.764	.914
TC7	20.15	31.319	.755	.915

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.849	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DT1	19.55	11.669	.679	.815
DT2	19.58	12.043	.641	.823
DT3	19.82	12.230	.527	.844
DT4	19.72	11.825	.582	.834
DT5	19.69	11.014	.690	.812
DT6	19.76	11.721	.684	.814

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.827	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DD1	17.62	8.954	.620	.794
DD2	17.66	9.028	.620	.794
DD3	17.73	9.115	.600	.799
DD4	17.69	9.380	.553	.808
DD5	17.69	9.179	.583	.802
DD6	17.63	9.131	.599	.799

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.709	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ND1	14.54	2.586	.474	.657
ND2	14.51	2.598	.461	.662
ND3	14.45	2.621	.451	.667
ND4	14.45	2.596	.465	.661
ND5	14.52	2.547	.476	.656

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KQ1	14.67	3.368	.580	.740
KQ2	14.71	3.357	.554	.749
KQ3	14.77	3.355	.547	.751
KQ4	14.70	3.371	.578	.741
KQ5	14.72	3.354	.552	.749

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.887
	Approx. Chi-Square	19644.986
Bartlett's Test of Sphericity	df	1128
	Sig.	.000

## Communalities

	Initial	Extraction
XH1	.664	.737
XH2	.591	.638
XH3	.547	.547
XH4	.521	.537
XH5	.505	.533
XH6	.577	.583
CP1	.505	.576
CP2	.496	.591
CP3	.536	.657
CP4	.350	.394
NV2	.267	.296
NV3	.459	.568
NV4	.314	.345
NV5	.433	.515
NV6	.385	.422
KH1	.465	.562
KH2	.528	.611
KH3	.502	.569
KH4	.379	.387
TC1	.696	.741
TC2	.689	.706
TC3	.597	.628
TC4	.561	.566
TC5	.594	.616
TC6	.627	.639
TC7	.610	.628
DT1	.529	.564
DT2	.466	.504
DT3	.449	.356
DT4	.403	.410
DT5	.538	.586
DT6	.560	.574
DD1	.453	.518
DD2	.459	.503
DD3	.410	.454
DD4	.359	.380
DD5	.396	.426
DD6	.410	.453
ND1	.294	.348
ND2	.285	.321
ND3	.276	.316
ND4	.274	.336
ND5	.294	.336
KQ1	.412	.479
KQ2	.409	.415
KQ3	.379	.398
KQ4	.417	.485
KQ5	.408	.401

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

**Total Variance Explained**

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	7.910	16.479	16.479	7.442	15.504	15.504	5.588
2	3.797	7.911	24.390	3.341	6.960	22.464	4.306
3	3.717	7.744	32.134	3.285	6.844	29.308	3.698
4	3.148	6.559	38.693	2.682	5.587	34.895	3.221
5	2.942	6.129	44.822	2.427	5.057	39.952	3.250
6	2.472	5.149	49.971	1.980	4.124	44.077	2.630
7	2.263	4.715	54.686	1.808	3.767	47.844	2.249
8	1.251	2.606	57.293	.622	1.295	49.140	4.699
9	1.092	2.274	59.567	.566	1.180	50.320	5.535
10	.919	1.914	61.481				
11	.849	1.769	63.250				
12	.806	1.679	64.929				
13	.778	1.620	66.549				
14	.755	1.573	68.122				
15	.726	1.513	69.635				
16	.695	1.448	71.083				
17	.676	1.408	72.490				
18	.658	1.370	73.861				
19	.643	1.340	75.201				
20	.614	1.280	76.481				
21	.610	1.271	77.752				
22	.570	1.188	78.940				
23	.558	1.163	80.103				
24	.554	1.154	81.257				
25	.537	1.118	82.375				
26	.519	1.081	83.456				
27	.511	1.064	84.521				
28	.487	1.015	85.536				
29	.459	.955	86.491				
30	.451	.940	87.431				
31	.438	.913	88.343				
32	.424	.883	89.227				
33	.410	.855	90.082				

34	.403	.839	90.921			
35	.388	.809	91.730			
36	.374	.780	92.509			
37	.361	.751	93.261			
38	.358	.746	94.006			
39	.342	.713	94.719			
40	.338	.704	95.423			
41	.320	.667	96.091			
42	.306	.637	96.727			
43	.299	.623	97.350			
44	.288	.599	97.950			
45	.278	.579	98.529			
46	.250	.521	99.050			
47	.243	.505	99.556			
48	.213	.444	100.000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Factor Matrix<sup>a</sup>

	Factor								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
TC1	.657	-.392	-.358						
TC2	.620	-.404	-.347						
TC6	.609	-.376	-.304						
TC7	.606	-.314	-.351						
KQ2	.583								
TC3	.576	-.351	-.377						
TC5	.571	-.377	-.350						
KQ1	.558								
KQ3	.558								
KQ4	.555								
KQ5	.546								
TC4	.533	-.398	-.309						
ND5	.459								
ND1	.455							.312	
ND2	.441								
CP1	.436					-.427	.386		
ND3	.428								
ND4	.416								
DT5		.459	-.303	-.424					
DT2	.307	.420		-.344					
DT4		.362		-.337					
DT3		.355		-.329					
XH2	.395		.523	-.333					
XH1	.473	-.321	.493	-.403					
XH5	.364		.489						
XH3	.379		.479	-.317					
XH6	.395		.476	-.344					
XH4	.393		.472						
DT6		.423		-.443					
DT1	.360	.400		-.415					
DD2			.302	.393	-.387				
DD3				.390	-.330				
DD4				.352					
NV5					.454	.443			
NV6					.414	.376			
DD1			.354	.355	-.377				
DD6			.313	.314	-.363				
DD5			.306	.340	-.343				
CP3	.375					-.509	.454		
NV3					.478	.497			
CP4						-.392	.383		
NV4					.355	.392			
NV2					.313	.334			
KH2					.409		-.504		
KH3					.391		-.490		
CP2	.377					-.448	.462		
KH1					.415		-.454		
KH4					.338		-.344		

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 9 factors extracted. 7 iterations required.

Pattern Matrix<sup>a</sup>

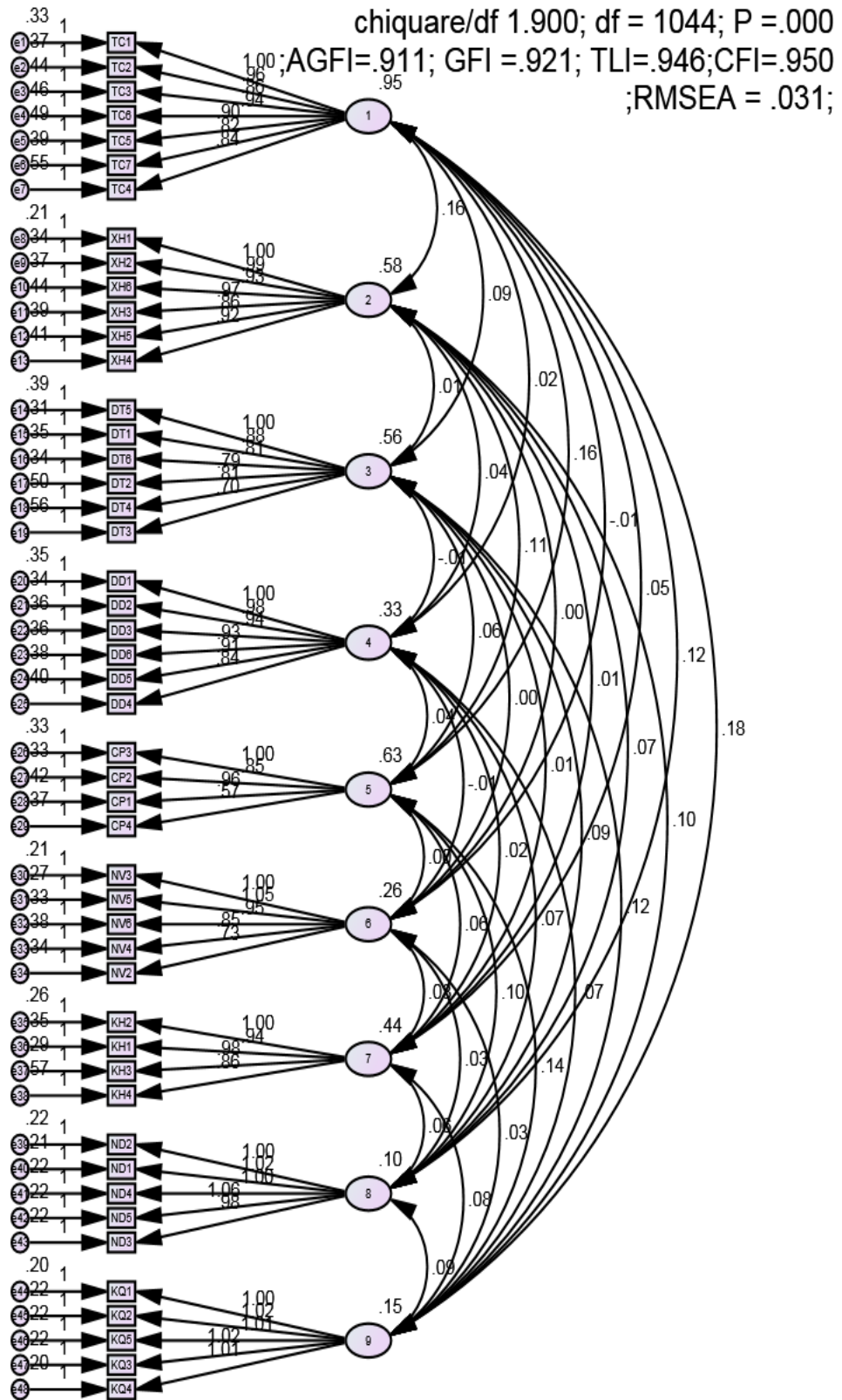
	Factor								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
TC1	.849								
TC2	.845								
TC3	.812								
TC6	.797								
TC7	.785								
TC5	.764								
TC4	.758								
XH1		.838							
XH2		.797							
XH6		.774							
XH3		.745							
XH5		.728							
XH4		.725							
DT6			.792						
DT5			.742						
DT1			.731						
DT2			.680						
DT4			.628						
DT3			.615						
DD1				.760					
DD2				.743					
DD6				.661					
DD3				.631					
DD5				.602					
DD4				.584					
CP3					.821				
CP2					.768				
CP1					.719				
CP4					.638				
KH2						.779			
KH1						.756			
KH3						.748			
KH4						.613			
NV3							.742		
NV5							.720		
NV6							.644		
NV4							.571		
NV2							.523		
ND4								.560	
ND1								.559	
ND2								.538	
ND5								.530	
ND3								.522	
KQ1									.744
KQ4									.720
KQ2									.528
KQ3									.514
KQ5									.507

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.





	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TC1 <--- 1	1.000				
TC2 <--- 1	.958	.029	33.358	***	
TC3 <--- 1	.858	.029	29.739	***	
TC6 <--- 1	.936	.030	31.059	***	
TC5 <--- 1	.896	.030	29.631	***	
TC7 <--- 1	.823	.027	30.063	***	
TC4 <--- 1	.837	.031	27.283	***	
XH1 <--- 2	1.000				
XH2 <--- 2	.992	.035	28.730	***	
XH6 <--- 2	.931	.035	26.904	***	
XH3 <--- 2	.968	.037	26.201	***	
XH5 <--- 2	.862	.034	25.208	***	
XH4 <--- 2	.915	.036	25.778	***	
DT5 <--- 3	1.000				
DT1 <--- 3	.880	.038	23.092	***	
DT6 <--- 3	.809	.038	21.528	***	
DT2 <--- 3	.788	.037	21.463	***	
DT4 <--- 3	.807	.041	19.478	***	
DT3 <--- 3	.700	.041	17.091	***	
DD1 <--- 4	1.000				
DD2 <--- 4	.981	.053	18.638	***	
DD3 <--- 4	.943	.052	18.018	***	
DD6 <--- 4	.931	.052	17.876	***	
DD5 <--- 4	.908	.052	17.408	***	
DD4 <--- 4	.840	.051	16.547	***	
CP3 <--- 5	1.000				
CP2 <--- 5	.854	.037	23.012	***	
CP1 <--- 5	.958	.042	22.978	***	
CP4 <--- 5	.574	.032	17.917	***	
NV3 <--- 6	1.000				
NV5 <--- 6	1.046	.057	18.203	***	
NV6 <--- 6	.948	.056	16.815	***	
NV4 <--- 6	.849	.055	15.297	***	
NV2 <--- 6	.732	.051	14.355	***	
KH2 <--- 7	1.000				
KH1 <--- 7	.939	.045	20.985	***	
KH3 <--- 7	.977	.044	22.019	***	
KH4 <--- 7	.857	.049	17.455	***	
ND2 <--- 8	1.000				
ND1 <--- 8	1.019	.078	12.996	***	
ND4 <--- 8	.995	.078	12.774	***	
ND5 <--- 8	1.060	.081	13.103	***	
ND3 <--- 8	.976	.077	12.625	***	
KQ1 <--- 9	1.000				
KQ2 <--- 9	1.022	.061	16.787	***	
KQ5 <--- 9	1.013	.061	16.625	***	
KQ3 <--- 9	1.025	.061	16.705	***	
KQ4 <--- 9	1.009	.059	17.089	***	



Regression Weights:

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TN	<--- TNCP	.241	.008	30.799	***	
TN	<--- TNX	.252	.007	34.089	***	
TN	<--- TNNV	.223	.011	20.589	***	
TN	<--- TNKH	.291	.010	27.827	***	
GB	<--- GKTC	.057	.007	7.645	***	
GB	<--- GKDT	.321	.013	24.530	***	
GB	<--- GKDD	.367	.018	20.040	***	
GB	<--- TN	.199	.020	10.216	***	
NDTC	<--- TN	.315	.033	9.630	***	
NDTC	<--- GB	.480	.038	12.772	***	
KQHD	<--- TN	.349	.040	8.785	***	
KQHD	<--- GB	.509	.052	9.740	***	
KQHD	<--- NDTC	.199	.073	2.717	.007	
TC1	<--- GKTC	1.000				
TC2	<--- GKTC	.957	.029	33.345	***	
TC3	<--- GKTC	.858	.029	29.830	***	
TC6	<--- GKTC	.936	.030	31.095	***	
TC5	<--- GKTC	.894	.030	29.567	***	
TC7	<--- GKTC	.822	.027	30.053	***	
TC4	<--- GKTC	.836	.031	27.287	***	
XH1	<--- TNX	1.000				
XH2	<--- TNX	1.022	.035	29.079	***	
XH6	<--- TNX	.965	.035	27.465	***	
XH3	<--- TNX	1.000	.038	26.629	***	
XH5	<--- TNX	.893	.035	25.703	***	
XH4	<--- TNX	.953	.036	26.469	***	
DT5	<--- GKDT	1.000				
DT1	<--- GKDT	.884	.038	23.437	***	
DT6	<--- GKDT	.823	.037	22.070	***	
DT2	<--- GKDT	.790	.036	21.666	***	
DT4	<--- GKDT	.834	.041	20.255	***	
DT3	<--- GKDT	.717	.041	17.593	***	
DD1	<--- GKDD	1.000				
DD2	<--- GKDD	1.001	.053	18.971	***	
DD3	<--- GKDD	.967	.053	18.421	***	
DD6	<--- GKDD	.954	.052	18.257	***	
DD5	<--- GKDD	.916	.052	17.518	***	
DD4	<--- GKDD	.872	.051	17.082	***	
CP3	<--- TNCP	1.000				

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CP2 <--- TNCP	.877	.035	25.267	***	
CP1 <--- TNCP	1.006	.039	25.913	***	
CP4 <--- TNCP	.624	.031	20.294	***	
NV3 <--- TNNV	1.000				
NV5 <--- TNNV	1.045	.053	19.758	***	
NV6 <--- TNNV	.967	.053	18.196	***	
NV4 <--- TNNV	.873	.053	16.504	***	
NV2 <--- TNNV	.766	.049	15.677	***	
KH2 <--- TNKH	1.000				
KH1 <--- TNKH	1.043	.044	23.472	***	
KH3 <--- TNKH	.988	.044	22.673	***	
KH4 <--- TNKH	1.036	.049	21.059	***	
ND2 <--- NDTC	1.000				
ND1 <--- NDTC	1.020	.077	13.211	***	
ND4 <--- NDTC	1.006	.077	13.063	***	
ND5 <--- NDTC	1.058	.080	13.297	***	
ND3 <--- NDTC	.993	.077	12.966	***	
KQ1 <--- KQHD	1.000				
KQ2 <--- KQHD	1.010	.059	16.972	***	
KQ5 <--- KQHD	1.012	.060	16.954	***	
KQ3 <--- KQHD	1.006	.060	16.794	***	
KQ4 <--- KQHD	1.009	.058	17.460	***	
TNXH <--- TN	1.000				
GBTC <--- GB	1.000				

Standardized Regression Weights:

	Estimate
TN <--- TNCP	.512
TN <--- TNX	.513
TN <--- TNNV	.309
TN <--- TNKH	.497
GB <--- GKTC	.146
GB <--- GKDT	.627
GB <--- GKDD	.547
GB <--- TN	.190
NDTC <--- TN	.353
NDTC <--- GB	.566
KQHD <--- TN	.321
KQHD <--- GB	.491

	Estimate
KQHD <--- NDTC	.163
TC1 <--- GKTC	.864
TC2 <--- GKTC	.838
TC3 <--- GKTC	.784
TC6 <--- GKTC	.805
TC5 <--- GKTC	.780
TC7 <--- GKTC	.788
TC4 <--- GKTC	.741
XH1 <--- TNX	.831
XH2 <--- TNX	.794
XH6 <--- TNX	.764
XH3 <--- TNX	.747
XH5 <--- TNX	.729
XH4 <--- TNX	.744
DT5 <--- GKDT	.762
DT1 <--- GKDT	.759
DT6 <--- GKDT	.718
DT2 <--- GKDT	.706
DT4 <--- GKDT	.664
DT3 <--- GKDT	.583
DD1 <--- GKDD	.686
DD2 <--- GKDD	.701
DD3 <--- GKDD	.677
DD6 <--- GKDD	.671
DD5 <--- GKDD	.640
DD4 <--- GKDD	.623
CP3 <--- TNCP	.784
CP2 <--- TNCP	.755
CP1 <--- TNCP	.771
CP4 <--- TNCP	.630
NV3 <--- TNNV	.729
NV5 <--- TNNV	.702
NV6 <--- TNNV	.644
NV4 <--- TNNV	.583
NV2 <--- TNNV	.553
KH2 <--- TNKH	.741
KH1 <--- TNKH	.751
KH3 <--- TNKH	.728
KH4 <--- TNKH	.680
ND2 <--- NDTC	.566

	Estimate
ND1 <--- NDTC	.581
ND4 <--- NDTC	.571
ND5 <--- NDTC	.586
ND3 <--- NDTC	.565
KQ1 <--- KQHD	.664
KQ2 <--- KQHD	.646
KQ5 <--- KQHD	.646
KQ3 <--- KQHD	.638
KQ4 <--- KQHD	.669
TNXH <--- TN	.997
GBTC <--- GB	1.000

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
TN <--- TNCP	.020	.000	.512	.000	.001
TN <--- TNX	.019	.000	.513	.000	.001
TN <--- TNNV	.016	.000	.307	-.001	.000
TN <--- TNKH	.017	.000	.498	.001	.001
GB <--- GKTC	.029	.001	.147	.001	.001
GB <--- GKDT	.029	.001	.625	-.002	.001
GB <--- GKDD	.022	.000	.546	-.001	.001
GB <--- TN	.024	.001	.189	-.001	.001
NDTC <--- TN	.041	.001	.354	.001	.001
NDTC <--- GB	.041	.001	.566	.000	.001
KQHD <--- TN	.044	.001	.320	-.001	.001
KQHD <--- GB	.083	.002	.492	.001	.003
KQHD <--- NDTC	.097	.002	.162	-.001	.003

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
XH1	956	1	5	3.47	.889
XH2	956	1	5	3.46	.951
XH3	956	1	5	3.41	.989
XH4	956	1	5	3.26	.946
XH5	956	1	5	3.53	.905
XH6	956	1	5	3.46	.933
CP1	956	1	5	3.70	1.004
CP2	956	1	5	3.70	.893
CP3	956	1	5	3.62	.981
CP4	956	2	5	4.01	.763
NV1	956	1	5	3.60	1.014
NV2	956	1	5	4.24	.694
NV3	956	2	5	4.20	.686
NV4	956	1	5	3.84	.750
NV5	956	1	5	4.08	.745
NV6	956	1	5	4.00	.752
KH1	956	1	5	3.51	.859
KH2	956	1	5	3.59	.836
KH3	956	1	5	3.58	.841
KH4	956	1	5	3.25	.943
TC1	956	1	5	3.41	1.132
TC2	956	1	5	3.32	1.115
TC3	956	1	5	3.38	1.069
TC4	956	1	5	3.24	1.103
TC5	956	1	5	3.45	1.120
TC6	956	1	5	3.35	1.136
TC7	956	1	5	3.42	1.020
DT1	956	1	5	4.07	.864
DT2	956	2	5	4.04	.830
DT3	956	1	5	3.81	.913
DT4	956	1	5	3.91	.932
DT5	956	1	5	3.94	.974
DT6	956	2	5	3.86	.850
DD1	956	2	5	3.58	.828
DD2	956	2	5	3.55	.811
DD3	956	2	5	3.47	.811
DD4	956	2	5	3.52	.796
DD5	956	2	5	3.52	.813
DD6	956	2	5	3.57	.808
ND1	956	2	5	3.58	.567
ND2	956	2	5	3.61	.571
ND3	956	2	5	3.67	.568
ND4	956	2	5	3.67	.569
ND5	956	2	5	3.60	.583
KQ1	956	2	5	3.72	.594
KQ2	956	2	5	3.68	.615
KQ3	956	2	5	3.62	.621
KQ4	956	2	5	3.69	.594
KQ5	956	2	5	3.67	.618
Valid N (listwise)	956				



**PHỤ LỤC 6****DANH SÁCH CÁC DOANH NGHIỆP KHẢO SÁT****1. Danh sách doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài:**

<b>STT</b>	<b>Tên Doanh Nghiệp</b>	<b>Địa chỉ</b>
1	Công Ty TNHH Colgate Palmolive Việt Nam	37 Tầng 13, P.1308-1312, Tòa Nhà Trade Center Tôn Đức Thắng, Phường Bến Nghé, Quận 1
2	Công Ty TNHH MTV Thái Bình Dương	74 An Dương Vương, Phường 16, Quận 8
3	Công Ty TNHH Vĩ Thái	KCX Tân Thuận, Đường Số 8, Phường Tân Thuận Đông, Quận 7
4	Công Ty TNHH Unika Vie Pan	KCX Tân Thuận, Đường Số 12, Phường Tân Thuận Đông, Quận 7
5	Công Ty TNHH Vĩnh Thạnh	KCX Tân Thuận, Đường Số 8, Phường Tân Thuận Đông, Quận 7
6	Công Ty TNHH Sanofi - Aventis VN	123 Nguyễn Khoái, Phường 1, Quận 4
7	Công Ty TNHH Furukawa Automotive Parts (Việt Nam)	Đường 14-16, KCX Tân Thuận, Phường Tân Thuận Đông, Quận 7
8	Công Ty TNHH LD Bio-Pharmachemie	2/3 Tầng Nhơn Phú, Phường Phước Long B, Quận 9
9	Công Ty TNHH Sản Xuất Nông Dược Vi Sinh Viguato	KP1 Nguyễn Văn Quỳ, Phường Tân Thuận Đông, Quận 7
10	Công Ty TNHH Sài Gòn VeWong	1707 Quốc Lộ 1A, Phường An Phú Đông, Quận 12
11	Công Ty TNHH CN Đông Hòa	B25/II, KCN Vĩnh Lộc, Đường Số 2A, Phường Bình Hưng Hòa, Quận Bình Tân
12	Công Ty TNHH Việt Nam Schreder	Lầu 6, Số 9, Đinh Tiên Hoàng, Phường Đa Kao, Quận 1
13	Công Ty TNHH Trà và Cà Phê Goodman	69/12 Trần Quốc Hoàn, Phường 4, Quận Tân Bình
14	Công Ty TNHH Mekelong Việt Nam	KCX Tân Thuận, Đường Số 12, Phường Tân Thuận Đông, Quận 7
15	Công Ty TNHH Điện Cơ Solen (Việt Nam)	KCX Tân Thuận, Đường Số 12, Phường Tân Thuận Đông, Quận 7
16	Công Ty TNHH NIDEC COPAL (Việt Nam)	KCX Tân Thuận, Đường Số 18, Phường Tân Thuận Đông, Quận 7
17	Công Ty TNHH Toàn Thắng	Đường A, Lô E, KCN Bình Chiểu, Phường Bình Chiểu, Quận Thủ Đức
18	Công Ty TNHH New Hope TP. Hồ Chí Minh	Đường Số 2A, KCN Vĩnh Lộc, Phường Bình Hưng Hòa B, Quận Bình Tân
19	Công Ty TNHH Sản Xuất Hoán Vũ	Số 212, Nguyễn Thị Lăng, Xã Tân Phú Trung, Huyện Củ Chi

20	Công Ty TNHH HSIAN TAI	Lô B1/I, KCN Vĩnh Lộc, Đường Số 2A, Phường Bình Hưng Hòa B, Quận Bình Tân
21	Công Ty TNHH Điện Tử D.G.S	Lô I 3-2, Đường N2, Khu CNC, Phường Tăng Nhơn Phú A, Quận 9
22	Công Ty TNHH Lôi Ân	136 Đường Số 1A, Phường Bình Trị Đông B, Quận Bình Tân
23	Công Ty TNHH LD Mực In Arirang	Kho 2, Tổng Kho Thủ Đức, 429/6 Song Hành Hà Nội, KP7, Phường Trường Thọ, Quận Thủ Đức
24	Công Ty TNHH IWASAKI ELECTRIC Việt Nam	Lô 73, KCX Linh Trung 2, Đường Số 1, Phường Bình Chiểu, Quận Thủ Đức
25	Công Ty TNHH LD Stada VN	K63/1, Ấp Mỹ Hòa 2, Nguyễn Thị Sóc, Xã Xuân Thới Đông, Huyện Hóc Môn
26	Công Ty TNHH Ân Nam	Đường Bà Thiên, Ấp Bàu Trăn, Xã Nhuận Đức, Huyện Củ Chi
27	Công Ty TNHH Goonam Vina	Lô 18, KCN Trong KCX Linh Trung II, Đường Số 4, Phường Bình Chiểu, Quận Thủ Đức
28	Công Ty TNHH Phát Triển Nhà Đại An SaiGon Tourist	101 Bình Quới, Phường 27, Quận Bình Thạnh
29	Công Ty TNHH SamSung Polimer (Việt Nam)	Lô A8-1, KCN Hiệp Phước, Đường Số 6, Xã Long Thới, Huyện Nhà Bè
30	Công Ty TNHH KWANG SUNG SPRAYERS VINA	Lô H18, KCN Lê Minh Xuân, Đường Số 3, Xã Lê Minh Xuân, Huyện Bình Chánh
31	Công Ty TNHH Điện Sao Mai	Lô C8-C10, KCN Cát Lái 2, Cụm II, Phường Thạnh Mỹ Lợi, Quận 2
32	Công Ty TNHH Vina Foods Kyoei	Lô A55/II, Đường 2D, KCN Vĩnh Lộc, Phường Bình Hưng Hòa, Quận Bình Tân
33	Công Ty TNHH Leaderweld Alloy Rod VN	Lô K-B1, KCN Lê Minh Xuân, Đường Số 2A, Xã Lê Minh Xuân, Huyện Bình Chánh
34	Công Ty TNHH Hoàng Cơ	Lô 1-3B, Nhóm CN1-KCN Tân Bình, Đường Số 13, Phường Sơn Kỳ, Quận Tân Phú
35	Công Ty TNHH P-E POWER Việt Nam	Số 3, Lô A, Khu Biệt Thự Vườn Thủ Đức, KP5, Phường Hiệp Bình Phước, Quận Thủ Đức
36	Công Ty TNHH Sonion Việt Nam	Lô I3-9, Khu CNC, Phường Tân Phú, Quận 9
37	Công Ty TNHH MA Builders International (Việt Nam)	31 Phan Bội Châu, Phường 14, Quận Bình Thạnh
38	Công Ty TNHH Intel Products Việt Nam	Lô L2, KCN Cao, Đường D1, Phường Tân Phú, Quận 9
39	Công Ty CP Thế Giới Thông Minh	35/9 Đường D5, Phường 25, Quận Bình Thạnh
40	Công Ty TNHH Sản Xuất SJ Việt Nam	Ô Số 2, Nhà Xưởng X7, Lô C1-1, Khu C, KCN Tân Phú Trung, Đường D4, Xã Tân Phú Trung, Huyện Củ Chi
41	Công Ty CP CTCBIO Việt	Lô I5-3A, Khu CNC, Phường Tân Phú, Quận 9

	Nam	
42	Công Ty TNHH Kỹ Thuật Đại Ngọc Bích	Số 2, Đường Nội Khu Hưng Gia I, Phường Tân Phong, Quận 7
43	Công Ty TNHH Công Nghệ An Thịnh	Lô Y02B-03A, KCX Tân Thuận, Đường Số 8, Phường Tân Thuận Đông, Quận 7
44	Công Ty TNHH Xây Dựng JUN	R4-53, Hưng Phước 1, Phường Tân Phong, Quận 7
45	Công Ty TNHH Xây Dựng ABE (Việt Nam )	59 Cộng Hòa, Phường 04, Quận Tân Bình
46	Công Ty TNHH Phần Mềm Digiwin Việt Nam	Lô D01, KCX Tân Thuận, Phường Tân Thuận Đông, Quận 7
47	Công Ty CP Công Nghệ Tiêu Chuẩn Sinh Học Vĩnh Thịnh	Lô 23, KCN Tân Tạo, Phường Tân Tạo A, Quận Bình Tân
48	Công Ty TNHH Shinsei Nitto Việt Nam	Lô III 4-5, KCN Tân Bình, Nhóm CN III, Đường Số 10, Phường Tây Thạnh, Quận Tân Phú
49	Công Ty TNHH Raffles Piling Việt Nam	12 Tân Trào, Phường Tân Phú, Quận 7
50	Công Ty TNHH Eco Sys Kim Trường Phát	77, KP 5, Đường Số 17, Phường An Phú, Quận 2
51	Công Ty TNHH Phát Triển Và Xây Dựng Zio	Số 9, Đường Số 7, Phường Tân Hưng, Quận 7
52	Công Ty TNHH Nidec Copal Precision Việt Nam	Lô I-1D-1, Đường N1, Khu CNC, Phường Tân Phú, Quận 9
53	Công Ty TNHH Organo (Việt Nam )	394 Ung Văn Khiêm, Phường 25, Quận Bình Thạnh
54	Văn Phòng Điều Hành Mitra Energy Việt Nam Nam Du PTE LTD	39 Lê Duẩn, Phường Bến Nghé, Quận 1
55	Công Ty TNHH DaeYoung E&C Vina	199 Điện Biên Phủ, Phường 15, Quận Bình Thạnh
56	Công Ty TNHH Kimberly-Clark Việt Nam	Số 32 Đại lộ Hữu Nghị, khu công nghiệp Việt Nam – Singapore, Thuận An, Bình Dương
57	Công Ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Đông Nam	ĐT 743, Khu phố Chiêu Liêu, Dĩ An, Bình Dương
58	CÔNG TY TNHH CƠ KHÍ SOECON-MEVERFA	Lô B1.6, đường số Đ2, khu công nghiệp Đồng An 2, Thủ Dầu Một, Bình Dương
59	Công Ty TNHH Crecimiento Industrial Việt Nam	Đường số 4, khu phố Đồng An, Thuận An, Bình Dương. Thuận An, Bình Dương
60	Cty TNHH Komax Việt Nam	KP 1B, An Phú, Thuận An, Bình Dương
61	Công ty TNHH Nhựa Việt Nam	41 đường Võ Thị Sáu, KP Tây A, Dĩ An, Bình Dương.

62	Công Ty TNHH Scanco Việt Nam	Lô 10, đường số 8, khu công nghiệp Sóng Thần 1, Dĩ An, Bình Dương
63	Công Ty TNHH Ens Foam	Cụm công nghiệp của công ty cổ phần Thành phố đẹp, khu phố Ô, Tân Uyên, Bình Dương.
64	Công ty TNHH HAN KOOK - VINA EMB	7C/8, đường ĐT 743, KCN Đồng An, Thuận An, Bình Dương
65	Công Ty TNHH ASUZAC	Số 1 - đường 8 - KCN VSIP, Thuận An, Bình Dương.
66	Công Ty TNHH SOUL GEAR VINA	Lô M1-1-CN, KCN Mỹ Phước 2, Bến Cát, Bình Dương.
67	Công Ty TNHH Dệt Pan-Việt Nam	Lô C2-12, C2-13, khu công nghiệp Đại Đăng, Thủ Dầu Một, Bình Dương
68	Công Ty TNHH Túi Xách Sài Gòn	Lô O1O2 KCN Việt Hương, QLô 13, xã Thuận Giao, Thuận An, Bình Dương.
69	CÔNG TY TNHH CNA CHEMICAL	Số 33 VSIP II đường số 4, Khu công nghiệp Việt Nam-Singapore, Thủ Dầu Một, Bình Dương
70	Công Ty TNHH Công Nghiệp THREAD Việt Nam	Lô D1 - 6, KCN Đại Đăng, Thủ Dầu Một, Bình Dương
71	Công Ty TNHH OK SUNG VINA	Lô CN14 Đường Số 4 KCN Sóng Thần 3, Thủ Dầu Một, Bình Dương
72	Công Ty TNHH I Hoa Chemical	Khu phố 1A, Thuận An, Bình Dương.
73	CÔNG TY TNHH AIR POWER RESOURCES VIỆT NAM	Số 215-215A đường D16, Khu dân cư Việt-Sing, Thuận An, Bình Dương.
74	Công Ty TNHH CLARIANT(Việt Nam)	Số 3 VSIP Đường Số 2 KCN VN Singapore, Thuận An, Bình Dương.
75	Công Ty TNHH WOOREE LEAD WIRE (Việt Nam)	ấp Đông Chiêu - Xã Tân Đông Hiệp, Dĩ An, Bình Dương
76	Công Ty TNHH Sehwa Vina	Thửa đất số 237, tờ bản đồ số 15, Khu phố Khánh Long, Tân Uyên, Bình Dương
77	Công Ty TNHH Sakata Inx Việt Nam	Số 33 Đại lộ Tự Do, Khu công nghiệp Việt Nam – Singapore, Thuận An, Bình Dương
78	CÔNG TY TNHH ELON VIỆT NAM	Lô A-9B-CN, đường N6, khu công nghiệp Mỹ Phước, Bến Cát, Bình Dương.
79	Công Ty TNHH Yoo Sung Vina	Lô C_9_CN Khu công nghiệp Mỹ Phước 2, Bến Cát, Bình Dương.
80	CÔNG TY TNHH ISU VINA	Lô D đường số 1, khu công nghiệp Đồng An, Thuận An, Bình Dương
81	Công ty TNHH Sheng Chang	ấp Đông, xã Đông Hòa, Dĩ An, Bình Dương
82	Công Ty TNHH Công Nghiệp MASTER PACK Việt Nam	Khu phố Bình Đường 2, Dĩ An, Bình Dương
83	Công Ty TNHH SUNJIN	Xã Thuận Giao, Thuận An, Bình Dương

	VINA	
84	Công Ty TNHH S4 FASHION PARTNER (Việt Nam)	Lô A - 1C - CN, KCN Mỹ Phước 3, Bến Cát, Bình Dương.
85	Cty TNHH Tây Hoa	8 khu phố bố trí tái SX của DN trong KLH, Thủ Dầu Một, Bình Dương.
86	Công Ty TNHH Sinh Sung	Lô A-4D1-CN Khu công nghiệp Mỹ Phước 3, Bến Cát, Bình Dương.
87	Công Ty TNHH Một Thành Viên Du San (Việt Nam)	Ấp Hóa Nhật, Tân Uyên, Bình Dương.
88	Công Ty Cổ Phần Wendelbo Đông Nam Á	189/8 Lê Hồng Phong, KP Tân Phước, Dĩ An, Bình Dương
89	Công ty TNHH Sakai Viet Nam	Lô F, đường số 5, KCN Đồng An, Thuận An, Bình Dương
90	Công Ty TNHH Guhring Việt Nam	Số 5 VSIP II-A đường số 14, khu công nghiệp Việt Nam – Singa, Tân Uyên, Bình Dương.
91	CÔNG TY TNHH DÙ CHÂU Á	Lô B, Đường số 20, Khu công nghiệp Sóng Thần 2, Dĩ An, Bình Dương
92	Cty TNHH May Delta Starmark (Việt Nam)	số 5 đại lộ Thống Nhất, KCN Sóng Thần 2, Dĩ An, Bình Dương
93	CÔNG TY TNHH IWK VIỆT NAM	Lô B_3B11_CN, Đường NE5A, Khu công nghiệp Mỹ Phước 3, Bến Cát, Bình Dương.
94	Công Ty TNHH Một Thành Viên Công Nghệ Thu Hoạch Đại Dương	Số 18, Lô CN6, Đường H2, KCN Kim Huy, Thủ Dầu Một, Bình Dương.
95	CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN GER VIỆT NAM	Lô CN14, đường D1, khu công nghiệp Sóng Thần 3, Thủ Dầu Một, Bình Dương.
96	Công Ty TNHH Một Thành Viên Skm Việt Nam	Lô I-3 đường N1, Khu công nghiệp Nam Tân Uyên, Tân Uyên, Bình Dương.
97	CÔNG TY TNHH MEDOVATIONS VIỆT NAM	Số 16 VSIP đường số 4, Khu công nghiệp Việt Nam – Singapore, Thuận An, Bình Dương
98	Công Ty TNHH HARRIS FREEMAN Việt Nam	Số 31, đường số 2, KCN VSIP 2, Thủ Dầu Một, Bình Dương.
99	CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT BAO BÌ ALCAMAX (VIỆT NAM)	Số 7 đường 6 KCN Vietnam – Singapore, Thuận An, Bình Dương
100	Công ty TNHH Tân Song Long	ấp Phú Thứ, Bến Cát, Bình Dương.
101	Công Ty TNHH Cna - Hte Việt Nam	Số 42 VSIP đường số 4, khu công nghiệp Việt Nam – Singapore, Thuận An, Bình Dương
102	Công Ty TNHH Jme Vina	549/11 Đại lộ Bình Dương, Thủ Dầu Một, Bình Dương.
103	Công ty TNHH Hân Cát Lợi	ấp Đồi, xã Lai Hưng, Bàu Bàng, Bình Dương

104	Công ty TNHH TOUNG LOONG TEXTILE MFG Việt Nam	E5 - E6 - KCN Việt Hương - quốc lộ 13, Thuận An, Bình Dương
105	CÔNG TY TNHH DAE YONG VIỆT NAM	Khu sản xuất Tân Định, Bến Cát, Bình Dương
106	Công Ty TNHH Dệt Quốc Tế COSMOS	LÔ D11- D12 KCN Việt Hương, Thuận An, Bình Dương
107	TAUNG LIANG INDUSTRIES (VN) Co, LTD	Lô E1-E2 - KCN Việt Hương - Thuận Giao, Thuận An, Bình Dương
108	Công ty TNHH SHIJAR (Việt Nam)	Nguyễn Thái Bình, Phú Hoà, Thủ Dầu Một, Bình Dương.
109	Công Ty TNHH Camptown Vina	Khu phố Bình Đáng, Thuận An, Bình Dương
110	CÔNG TY TNHH VINA FOAM	Khu phố Mỹ Hiệp, Tân Uyên, Bình Dương.
111	Công ty TNHH Lincoware International (Việt Nam), INC	ấp Phú lợi - xã Phú hoà, Thủ Dầu Một, Bình Dương.
112	Công Ty TNHH Nhân Mác Shinjin Vina	Lô HC15, KCN Xuyên Á, Xã Mỹ Hạnh Bắc, Huyện Đức Hòa
113	Công Ty TNHH May Seowon Vina	Lô 12, Đường Đức Hòa Hạ, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
114	Công Ty TNHH MTV CNB Vina	Lô 5, Đường số 9, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
115	Công Ty TNHH Giày Nam Tinh Vina	Đường số 3, KCN Liên Hưng, Ấp Bình Tiên 2, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
116	Công Ty TNHH MTV GENII INTERNATIONAL	Lô D02-1A, Đường số 5, KCN Đức Hòa 1, Ấp 5, Xã Đức Hòa Đông, Huyện Đức Hòa
117	Công Ty TNHH Multibeauty	Số 2, Lô Số 7, Đường số 3, KCN Tân Đức, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
118	Công Ty TNHH Tai Shan	Lô MC-1, Đường số 4, KCN Đức Hòa, Ấp 5, Xã Đức Hòa Đông, Huyện Đức Hòa
119	Công Ty TNHH MTV Lục Thiên Việt Nam	Lô số 1, Đường số 3, KCN Tân Đức, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
120	Công Ty TNHH Giày Đại Hòa	Lô P1-P2, KCN Hải Sơn, Ấp Bình Tiên 2, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa

121	Công Ty TNHH Giày Ying Li Vina	Lô 2, Đường số 3, KCN Tân Đức, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
122	Công Ty TNHH Giày Hùng Nghiệp	Ấp Bình Tiên 2, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
123	Công Ty TNHH Giày Hợp Mỹ	Ấp Bình Tiên 1, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
124	Công Ty TNHH Li Hong	Lô 2, Đường số 1, KCN Tân Đức, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
125	Công Ty TNHH Cov International Vina	Lô A108-109, Đường số 2 KCN Thái Hòa, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
126	Công Ty TNHH Giấy Yuen Foong Yu Bang Việt Nam	Lô K1-K3 Đường số 10, KCN Hải Sơn, Ấp Bình Tiên 2, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
127	Công Ty TNHH Yue Bang Việt Nam	Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
128	Công Ty TNHH MTV Nguyên Liệu Sơn Thế Toàn	Lô I2, Đường số 4, KCN Hải Sơn, Ấp Bình Tiên 2, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
129	Công Ty TNHH Nhựa Vĩnh Hòa	Đường An Hạ, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
130	Công Ty TNHH Bao Bì Tân Thái	Lô E18, Đường số 1, KCN Hải Sơn (GD 1&2), Ấp Bình Tiên 2, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
131	Công Ty TNHH Kim Phong	Lô I20-I21, Đường số 5, KCN Hải Sơn, Ấp Bình Tiên 2, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
132	Công Ty TNHH MTV Kaisui Maren Việt Nam	Lô số 26D, Đường số 9, KCN Tân Đức, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
133	Công Ty TNHH In BDT Việt Nam	Lô C16A-17-18, Đường số 3, KCN Hải Sơn (GD 3&4), Ấp Bình Tiên 2, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
134	Công Ty TNHH MTV GNP Vina	VFI 1-1 Lô A108-109, đường số 2, KCN Thái Hòa, Ấp Tân Hòa, Xã Đức Lập Hạ, Huyện Đức Hòa
135	Công Ty TNHH Hung Fa (Việt Nam)	Ấp Mới 2, Xã Mỹ Hạnh Nam, Huyện Đức Hòa
136	Công Ty TNHH Hitisa Vina	Lô H4A, Đường số 8, KCN Phúc Long, Xã Long Hiệp, Huyện Bến Lức

137	Công Ty TNHH Hồng Dương Quốc Tế	Số 19, Quốc Lộ 1A, Ấp 5, Xã Mỹ Yên, Huyện Bến Lức
138	Công Ty TNHH MTV Tungtex Fashion	Bến Lức, Thị trấn Bến Lức, Huyện Bến Lức
139	Công Ty TNHH Joo Young	Số 1A, Ấp 4, Xã Lương Bình, Huyện Bến Lức
140	Công Ty TNHH Đồ Gỗ Fukui Việt Nam	Lô C1, Đường Dọc 2, KCN Phú An Thạnh, Xã An Thạnh, Huyện Bến Lức
141	Công Ty TNHH Đại Phát	Lô F5, Đường số 5, KCN Thịnh Phát, Tỉnh lộ 830, Ấp 3, Xã Lương Bình, Huyện Bến Lức
142	Công Ty TNHH Leboucher	Ấp Bình Thạnh, Xã Bình Tịnh, Huyện Tân Trụ
143	Công Ty TNHH MTV Công Nghiệp Huafu Việt Nam	Khu A và B, Đường số 10, KCN Thuận Đạo Mở Rộng, Xã Long Định, Huyện Cần Đước
144	Công Ty TNHH XNK Kim Thăng	Lô B2, B3, B4, B5, B6, Đường N3, KCN Cầu Tràm, Xã Long Trạch, Huyện Cần Đước
145	Công Ty TNHH MTV PrFarn Green Farm	Xã Long Hậu, Huyện Cần Giuộc
146	Công Ty TNHH MTV Công Nghiệp Quốc Tế Starlily Việt Nam	Xưởng B6, Đường 8B, Khu Xưởng DV Kizuna, KCN Tân Kim, Xã Tân Kim, Huyện Cần Giuộc
147	Công Ty TNHH May Mt Việt Nam	Xưởng C8-9, Đường 8B, Khu Xưởng DV Kizuna, Lô K, KCN Tân Kim, Xã Tân Kim, Huyện Cần Giuộc
148	Công Ty TNHH MTV Aoki Việt Nam	Xưởng D3, Đường 8B, Khu Xưởng DV Kizuna, KCN Tân Kim, Xã Tân Kim, Huyện Cần Giuộc
149	Công Ty TNHH Serin Vina	9A, Quốc Lộ 50, Ấp Thuận Bắc, Xã Thuận Thành, Huyện Cần Giuộc
150	Công Ty TNHH MTV High Appraise Việt Nam	Lô C, Đường số 1, KCN Tân Kim, Xã Tân Kim, Huyện Cần Giuộc
156	Công Ty TNHH Navic Và Kunshin VN	NX Lô D4, KCN Long Hậu, Ấp 3, Xã Long Hậu, Huyện Cần Giuộc
157	Công Ty TNHH Công Nghiệp FU-I	Xã Tân Lập, Huyện Cần Giuộc



158	Công Ty TNHH MTV Naniwa Abraise Việt Nam	Xưởng D1, Đường 8B, Khu Xưởng Kizuna, KCN Tân Kim, Xã Tân Kim, Huyện Cần Giuộc
159	Công Ty TNHH MTV Tk Mesh Japan	Số E1, Đường 8B, Khu Nhà Xưởng Kizuna, KCN Tân Kim, Xã Tân Kim, Huyện Cần Giuộc
160	Công Ty TNHH Viet Fiber	NX E5, Đường D1, KCN Long Hậu, Xã Long Hậu, Huyện Cần Giuộc
161	Công Ty TNHH MTV Kansai Kikai Việt Nam	Long Hậu, Xã Long Hậu, Huyện Cần Giuộc
162	Công Ty TNHH MTV Seapac Việt Nam	Xưởng C3, Đường 8B, Khu Xưởng DV Kizuna, KCN Tân Kim, Xã Tân Kim, Huyện Cần Giuộc
163	Công Ty TNHH MTV Tex Việt Nam	KCN Tân Kim, Xã Tân Kim, Huyện Cần Giuộc
164	Công Ty TNHH MTV Matsusho Việt Nam	Lô F.01 B1, Đường Trung Tâm, KCN Long Hậu, Xã Long Hậu, Huyện Cần Giuộc
165	Công Ty TNHH MTV CIm Group Việt Nam	Block A, Đường Long Hậu, Khu Lưu Trú KCN Long Hậu, Xã Long Hậu, Huyện Cần Giuộc
166	Công Ty TNHH Fiti Testing & Researrch	NX B2-3A, KNX Lô B, KCN Long Hậu, Ấp 3, Xã Long Hậu, Huyện Cần Giuộc
167	Công Ty TNHH MTV Hoành Đạt	Lô B7A, Đường số 1, KCN Hải Sơn(GĐ 1+2), Ấp Bình Tiên 2, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
168	Công Ty TNHH MTV Semitec Electronics Việt Nam	C1, Khu Xưởng Kizuna, Xã Tân Kim, Huyện Cần Giuộc
169	Công Ty TNHH MTV Cheng Xing	Lô G22-23, Đường số 4, KCN Hải Sơn, Bình Tiên 2, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
170	Công Ty TNHH MTV Elt Việt Nam	Lô M-5A, Đường Trung Tâm, KCN Long Hậu Mở Rộng, Xã Long Hậu, Huyện Cần Giuộc
171	Công Ty TNHH MTV Giày Việt Giai VN	Lô O Đường số 2, KCN Hải Sơn, Ấp Bình Tiên 2, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
172	Công Ty TNHH MTV Young Jin Mesh Vina	Thửa F15, Đường số 4, KCN Hải Sơn, Ấp Bình Tiên 2, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa

173	Công Ty TNHH MTV International Trimmings & Labels (Việt Nam)	Xưởng C2, Đường 8B, Khu Xưởng DV Kizuna, Lô K, KCN Tân Kim, Xã Tân Kim, Huyện Cần Giuộc
-----	--	---

## 2. Danh sách các doanh nghiệp tư nhân trong nước:

STT	Tên Doanh Nghiệp	Địa chỉ
1	DNTN Huỳnh Lê Quang	Lô Số 42, Song Hành, Phường Tân Tạo A, Quận Bình Tân
2	DNTN Chế Biến Thực Phẩm Hạnh Phúc	232 Bis, Tôn Thất Thuyết, Phường 3, Quận 4
3	DNTN Sản Xuất Thương Mại Dịch Vụ Long Vinh Phát	Lô 39-41; Q56-58, Khu TTCN, Ấp 1, KCN Lê Minh Xuân, Xã Tân Nhựt, Huyện Bình Chánh
4	Công Ty TNHH SX & TM Hương Tuyền	1437 Tỉnh Lộ 10, Phường Tân Tạo A, Quận Bình Tân
5	Công Ty TNHH SX - TM - DV Minh Hà	Lô C42B/1, KCN Vĩnh Lộc, Đường Số 7, Xã Vĩnh Lộc A, Huyện Bình Chánh
6	Công Ty TNHH TM SX Tân Trường Thịnh	288 Cách Mạng Tháng 8, Phường 10, Quận 3
7	Công Ty TNHH Tân Khánh Hưng	Lô K3B-3C, KCN Lê Minh Xuân, Đường Số 4, Xã Lê Minh Xuân, Huyện Bình Chánh
8	Công Ty TNHH Sản Xuất Thương Mại Dịch Vụ Huy Hùng Tuấn	Lô Q86-95, Ấp 1, Khu TTCN Lê Minh Xuân, Xã Tân Nhựt, Huyện Bình Chánh
9	Công Ty CP Sản Xuất Thương Mại Dịch Vụ Đức Quân	50/4A Ấp 3, Xã Xuân Thới Sơn, Huyện Hóc Môn
10	Công Ty TNHH SX TM & DV Đan Lộc	27/3 Đường An Phú Đông 12, Phường An Phú Đông, Quận 12
11	Công Ty TNHH Sản Xuất Thương Mại Dịch Vụ Vĩnh Hưng	Lô B28-29, KCN Lê Minh Xuân, Đường Số 12, Xã Tân Nhựt, Huyện Bình Chánh
12	Công Ty TNHH Thương Mại Sản Xuất Kiệt Và Ân	Lô 60, KCN Tân Tạo, Đường Số 2, Phường Tân Tạo, Quận Bình Tân
13	Công Ty TNHH MTV Kỹ Thuật Dòng Chảy Hải An	Lô A-10B Khu A, KCN Hiệp Phước, Xã Long Thới, Huyện Nhà Bè
14	Công Ty TNHH Thế Giới Gen	Lô I5-1, Đường N7, Khu CNC, Phường Tân Phú, Quận 9
15	Công Ty TNHH Thiên Ngưu	Ấp 4, Xã Phạm Văn Hai, Quận Bình Chánh
16	Công Ty TNHH Sản Xuất Thương Mại Cường Tuấn	A37/1, KCN Vĩnh Lộc, Đường 2D, Phường Bình Hưng Hòa, Quận Bình Tân
17	Công Ty TNHH MTV TM DV DL Hồng Ngọc Phương Đông	137 Đường CN 11, KCN Tân Bình, Phường Sơn Kỳ, Quận Tân Phú
18	Công Ty TNHH Sắc Màu	Lô B4 III, KCN Vĩnh Lộc, Đường Số 2A,

	Châu Á	Phường Bình Hưng Hòa B, Quận Bình Tân
19	Công Ty TNHH Nhựa EPM	934 D4, KCN Cát Lái, Nguyễn Thị Định, Phường Thạnh Mỹ Lợi, Quận 2
20	Công Ty TNHH TM Và SX Công Nghiệp Nguyễn Tính	A2/19K, Ấp 1 Trần Đại Nghĩa, Xã Tân Kiên, Huyện Bình Chánh
21	Công Ty TNHH Quốc Hoa	1218 KP1, Quốc Lộ 1A, Phường Tân Tạo A, Quận Bình Tân
22	DNTN May Phú Thuận	Lô A 17-18-19, KCN Lê Minh Xuân, Xã Lê Minh Xuân, Huyện Bình Chánh
23	Công Ty TNHH Dệt May Hưng Hiền	89/3-5-7, Nguyễn Hồng Đào, Phường 14, Quận Tân Bình
24	Công Ty TNHH Thép Bình Minh	Lô 56, Đường Số 2A, Phường Tân Tạo, Quận Bình Tân
25	Công Ty TNHH TM SX Sinh Kim	F16, Khu TTCN 1 Lê Minh Xuân, Ấp 1, Đường 6B, Xã Tân Nhựt, Huyện Bình Chánh
26	Công Ty TNHH Phát Triển Ý Tưởng Mới	122/3 Bình Trị Đông, Phường Bình Trị Đông, Quận Bình Tân
27	Công Ty TNHH Đầu Tư Và Phát Triển Công Nghệ Thông Minh	Lô I-3B-4A, Đường N6, Khu CNC, Phường Tân Phú, Quận 9
28	Công Ty TNHH Công Nghệ Kỹ Thuật Liên Kết Thiên Hòa OW	61 Đoàn Như Hải, Phường 12, Quận 4
29	Công Ty TNHH SX TM DV Gia Linh	Lô E2, Khu TTCN, Xã Lê Minh Xuân, Huyện Bình Chánh
30	Công Ty TNHH MTV Khách Sạn Xuân Nghi	48/8 Ung Văn Khiêm, Phường 25, Quận Bình Thạnh
31	Công Ty TNHH SX TM DV Phú Minh Vỹ	1017/75, Lạc Long Quân, Phường 11, Quận Tân Bình
32	Công Ty TNHH SX Mỹ Anh An	149 Phú Thọ Hòa, Phường Phú Thọ Hòa, Quận Tân Phú
33	Công Ty CP Kim Loại MGK	B6/10A- B6/10B, Ấp 2 Khuất Văn Đức, Xã Tân Kiên, Huyện Bình Chánh
34	Công Ty TNHH TM SX Nông Sản Đại Hồng Long	17/18 Ấp 3, Xã Tân Quý Tây, Huyện Bình Chánh
35	Công Ty TNHH In Và Bao Bì Giấy Vạn Hưng	Lô 6, KCN Tân Tạo, Đường Số 2, Phường Tân Tạo A, Quận Bình Tân
36	DNTN SX - TM Hồ Hải	Lô M4, Đường Số 8, KCN Lê Minh Xuân, Xã Tân Nhựt, Huyện Bình Chánh
37	Công Ty TNHH SX- TM- DV- XNK Phương Lợi	Lô 62, KCN Tân Tạo, Đường Số 2, Phường Tân Tạo A, Quận Bình Tân
38	DNTN Thiên Long	Lô B32A-B40, KCN Lê Minh Xuân, Đường Số 11, Xã Lê Minh Xuân, Huyện Bình Chánh
39	DNTN Dệt May Phước Long	J4A, KCN Lê Minh Xuân, Đường Số 3, Xã Lê Minh Xuân, Huyện Bình Chánh

40	Công Ty TNHH Cơ Khí Hàng Hải S.R.C	Lô A-10B Khu A, KCN Hiệp Phước, Xã Long Thới, Huyện Nhà Bè
41	Công Ty TNHH SX TM DV Sơn Tiên	Lô Số 4, KCN Tân Tạo, Đường Số 4, Phường Tân Tạo A, Quận Bình Tân
42	Công Ty TNHH MTV Đầu Tư Phát Triển Công Nghiệp Tàu Thủy Phía Nam	15/48A Đoàn Như Hải, Phường 12, Quận 4
43	Công Ty TNHH Mordec Việt Nam	C2911, KDC Sông Giồng, Đường A23, Phường An Phú, Quận 2
44	Công Ty TNHH Sản Xuất Thương Mại T.T.T	Lô 05, Đường Nước Lên, KCN Tân Tạo, Phường Tân Tạo A, Quận Bình Tân
45	Công Ty CP CJ Foods Việt Nam	Lô III/21, Đường 19/5A, KCN Tân Bình, Phường Tây Thạnh, Quận Tân Phú
46	Công Ty TNHH SX TM Bảo Quang	Lô 21, Đường Tân Tạo, KCN Tân Tạo, Phường Tân Tạo A, Quận Bình Tân
47	Công Ty TNHH TM Hồ Bắc	Lô E4(Ô 8-9-10), KCN Lê Minh Xuân, Đường Số 9, Xã Tân Nhựt, Huyện Bình Chánh
48	Công Ty TNHH SX TM DV Đức Thịnh	Lô B31-42, KCN Lê Minh Xuân, Xã Tân Nhựt, Huyện Bình Chánh
49	Công Ty TNHH SX TM DV Hoàn Thành	Lô 29, KCN Tân Tạo, Đường Số 2A, Phường Tân Tạo A, Quận Bình Tân
50	Công Ty TNHH SX TM DV Bình Khánh	Lô A10C, KCN Hiệp Phước, Đường Số 4, Xã Long Thới, Huyện Nhà Bè
51	Công Ty TNHH Hàn Nguyên	Lô IV-IV10, Đường Số 3, KCN Tân Bình, Phường Tây Thạnh, Quận Tân Phú
52	Công Ty TNHH XNK Quốc Tế Bình Lộc	934D3 Cụm 2, KCN Cát Lái, Đường D, Phường Thạnh Mỹ Lợi, Quận 2
53	Công Ty CP Cửu Long	Lô C19A, KCN Lê Minh Xuân, Đường Số 9, Xã Lê Minh Xuân, Huyện Bình Chánh
54	Công Ty TNHH SX TM DV Hiệp Tân HITASA	Lô 33, KCN Tân Tạo, Đường Số 3, Phường Tân Tạo A, Quận Bình Tân
55	Công Ty TNHH Container Đinh Thép	Lô 33, KCN Hiệp Phước, Đường Số 3, Xã Hiệp Phước, Huyện Nhà Bè
56	Công Ty TNHH Cơ Khí Nguyên Gia Hồng	Số 59/2 đường DT743, Khu phố 1B, Thuận An, Bình Dương
57	Công Ty TNHH Một Thành Viên Quang Hải.	Số 51D8/8C, Khu phố Đồng An 3, Thuận An, Bình Dương
58	Công Ty TNHH Thép Thu Phương	Thửa đất số 250, tờ bản đồ số 27, khu phố 4, Bến Cát, Bình Dương
59	Công Ty TNHH Hành Tinh Xanh	Số 328/B, Đường ĐT 743, Khu phố Bình Thung 2, Dĩ An, Bình Dương
60	Công Ty TNHH Đặng Phú	Số 95/5, Khu 4, Thủ Dầu Một, Bình Dương
61	Công ty TNHH Một Thành Viên	Số 36/9 khu phố Bình Quới A, Thuận An,

	RINH HUNG	Bình Dương.
62	Công Ty TNHH Sản Xuất Thương Mại Dịch Vụ Hoa Long	Số 5/28, khu phố Bình Đức, Thuận An, Bình Dương
63	Công Ty TNHH Sản Xuất - Thương Mại - Dịch Vụ Dũng Đạt	Số 14Đ/2, khu phố 1B, Thuận An, Bình Dương
64	Công Ty TNHH In - Quảng Cáo Phú Đại Thành	Số 104/36 Đại lộ Bình Dương, khu phố 7, Thủ Dầu Một, Bình Dương
65	Công Ty TNHH Một Thành Viên Sản Xuất Và Thương Mại Cơ Khí Hà Huy Tân	Số B324/8, Tổ 8, Khu phố 2, Thủ Dầu Một, Bình Dương
66	Công Ty TNHH Hóa Chất Nam Trường Tiến	Số 105D/2, Khu phố 1B, Thuận An, Bình Dương
67	CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT BAO BÌ VI NA TÀI LỘC	287/2 khu phố 1B, Thuận An, Bình Dương
68	Công Ty TNHH Một Thành Viên Sim Sơn	Số 328/B, tổ 22, khu phố Nội Hóa 1, Dĩ An, Bình Dương
69	Công Ty TNHH Một Thành Viên Nhôm Kính Đức Quang	Số 20/58, Khu phố Bình Đường 4, Dĩ An, Bình Dương
70	Công Ty TNHH Thái Lai	16 Lê Hồng Phong, Thủ Dầu Một, Bình Dương
71	Công Ty TNHH Sản Xuất Thương Mại Dịch Vụ Hoàng Cách	Số 67/14 Đường ĐT 743C, Khu phố Đông Tân, Dĩ An, Bình Dương
72	Công Ty TNHH Một Thành Viên Thái Nam	36A/27 khu phố Bình Đường IV, Dĩ An, Bình Dương
73	Công Ty TNHH Chế Biến Gỗ Huyền Trân	Số 29/23, khu phố Bình Phước B, Thuận An, Bình Dương
74	Công Ty TNHH Một Thành Viên Trường Duyên	Thửa đất số 17, tờ bản đồ số 32, khu phố Khánh Hòa, Thuận An, Bình Dương
75	Công Ty TNHH Kim Vĩnh Phát	Thửa đất số 434, khu phố 4, Thuận An, Bình Dương
76	Công Ty TNHH Một Thành Viên Sin Li	68/5B ấp Đông Tác, xã Tân Đông Hiệp, Dĩ An, Bình Dương
77	Công Ty TNHH Bao Bì Hồng Cần	12/19 khu phố Bình Quới A, Thuận An, Bình Dương
78	Công Ty TNHH Một Thành Viên Tín Trung	Số 1/56, khu phố Bình Thuận 2, Dĩ An, Bình Dương
79	Công Ty TNHH Sản Xuất - Thương Mại - Xuất Nhập Khẩu Thiết Bị Điện Vũ Thiên.	Số 126, Tổ 3, Khu phố 2, Bến Cát, Bình Dương
80	Công Ty TNHH Một Thành Viên Minh Thịnh Phát	Số 1A/39 Khu Phố Bình Thuận 2, Dĩ An, Bình Dương
81	Công Ty TNHH Một Thành Viên Nguyễn Lượng	40 Bùi Văn Bình, khu phố 8, Thủ Dầu Một, Bình Dương
82	Công Ty TNHH SX & TM Dệt An Long Bình	Lô 03A, kho Đặng Thành, đường số 10, KCN Sóng Thần 1, Dĩ An, Bình Dương

83	Công Ty TNHH Một Thành Viên Thương Mại - Dịch Vụ - Sản Xuất Phú Ngân Hà	Ô5A, Lô NP27, Đường DA1-2, khu phố 4, Bến Cát, Bình Dương
84	Công Ty TNHH Sản Xuất - Thương Mại - Dịch Vụ Kính Gương Châu Âu.	Số 47/1, Khu phố Hiệp Thắng, Dĩ An, Bình Dương
85	Công Ty TNHH Bao Bì Đăng Khôi	Số 78/23, khu phố Đông Tân, Dĩ An, Bình Dương
86	Công Ty TNHH Hùng An Thịnh	Số 24, đường ĐX24, tổ 15, Khu phố 3, Thủ Dầu Một, Bình Dương
87	Công Ty TNHH Sơn - Đa Vít	Thửa đất số 329, Tờ bản đồ 42, Ấp An Sơn, Bến Cát, Bình Dương
88	Công Ty TNHH Một Thành Viên Vít Bát Duy An.	Số 63/1/13A, khu phố Đồng An 3, Thuận An, Bình Dương
89	Công Ty TNHH Minh Thư Vi Na	Số 5/161, tổ 12, khu phố Hòa Lân 1, Thuận An, Bình Dương
90	CÔNG TY TNHH MINH HỮU HÙNG NGHIỆP	14/9 khu phố Bình Phước B, Thuận An, Bình Dương
91	Công Ty TNHH Một Thành Viên Hoàng Hạc	Số 249B, Khu phố 1B, Tổ 9, Bến Cát, Bình Dương.
92	Công Ty TNHH Phát Triển Công Nghệ	14/10 Kp Thắng Lợi II, TT Dĩ An, Bình Dương
93	Công Ty TNHH Một Thành Viên Sản Xuất Thương Mại Tuyệt Hoa.	Số 456 đường Nguyễn Văn Thành, khu phố 7, Thủ Dầu Một, Bình Dương
94	Công Ty TNHH Một Thành Viên Hà Long.	Số 187F/1, tổ 1, khu phố 1A, Thuận An, Bình Dương
95	Công Ty TNHH Một Thành Viên Đại Tấn Phát.	Số 93/54A, Đường Nguyễn Thị Minh Khai, Khu phố 9, Thủ Dầu Một, Bình Dương
96	Công Ty TNHH Một Thành Viên Khiết Kinh.	Số 1285, Đại lộ Bình Dương, Thủ Dầu Một, Bình Dương
97	Công Ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Sản Xuất Thương Mại An Phúc Khang	Số 87/37, Lê Chí Dân, khu phố 4, Thủ Dầu Một, Bình Dương
98	Công Ty TNHH Hoàng Hùng	Số 36/36, khu phố Nhị Đồng 2, Dĩ An, Bình Dương
99	Công Ty TNHH Gỗ Tiên Thuận	Số 140, Khu phố Đông Chiêu, Dĩ An, Bình Dương
100	Công Ty TNHH Thương Mại Dịch Vụ Kim Ngọc Tài	Số 01, tổ 10, khu phố Đông Ba, Thuận An, Bình Dương
101	Công Ty TNHH Một Thành Viên Hiếu Dương	Số 2B/26A Khu phố Bình Đức 3, Thuận An, Bình Dương
102	Công Ty TNHH Một Thành Viên Phạm Quốc Việt	Số 86, khu phố Thạnh Phú, Thuận An, Bình Dương
103	Công Ty TNHH Thương Mại &	Số 006/A Tổ 1, Ấp 1, Tân Uyên, Bình

	Dịch Vụ Hải Kỳ.	Dương
104	Công Ty TNHH Khuôn Việt	Số 50/58A, Khu phố Tân Hòa, Dĩ An, Bình Dương
105	CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN MẸ & BÉ	ấp 3, Bến Cát, Bình Dương
106	CÔNG TY TNHH CÀN HÙNG.	Số 47/5, Khu phố Trung, Thuận An, Bình Dương
107	Công Ty TNHH Một Thành Viên Phạm Ngọc Vinh	Số 610, Đường Phú Lợi, Khu phố 9, Thủ Dầu Một, Bình Dương
108	Công Ty TNHH Ong Mật Sài Gòn.	Lô đất số 119 và 120 tờ bản đồ số 19, Tổ 3, Ấp Tân Hóa, Tân Uyên, Bình Dương
109	Công Ty TNHH Trang Trí Nội Thất Phát Đạt Tiến	56/1, Khu phố Bình Phước A, Thuận An, Bình Dương
110	Công Ty TNHH Gỗ Hoà Sâm	Thửa đất số 420, 459, 495, 740, Tờ bản đồ số 40, Tân Uyên, Bình Dương
111	Công Ty TNHH Thực Phẩm An Liên	Bình Tiên 2, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
112	Công Ty TNHH Dầu Thực Vật Vạn Phát Long An	Lô 113A, Đường Số 4, KCN Hải Sơn, Bình Tiên 2, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
113	Công Ty TNHH Vinh Hoan Hương	Lô D8, Đường số 2, KCN Hải Sơn, Bình Tiên 2, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
114	Công Ty TNHH Sản Xuất Thương Mại Dịch Vụ Hải Lợi	Ấp Bình Tiên 2, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
115	Công Ty TNHH MTV Hong Chang	Ấp Bình Tiên 2, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
116	Công Ty TNHH Tập Đoàn An Nông	Lô H7, Bình Tiên 2, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
117	Công Ty TNHH MTV SẢN XUẤT THƯƠNG MẠI DV NHÔM INOX PHƯƠNG VY	Bình Tiên 2, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
118	Công Ty TNHH Năng Lượng Mặt Trời Đỏ Long An	Cụm CN Đức Hòa, Ấp Bình Tiên, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
119	Công Ty TNHH MTV Y Tế Việt	Ấp Bình Tiên 2, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
120	Công Ty TNHH MTV Nam Sài Gòn Quốc Thái	240-242-QL1A-KP7, Thị Trấn Bến Lức, Huyện Bến Lức
121	Công Ty TNHH Cơ Khí Thiên Mẫn	ẤP 3, Xã Mỹ Yên, Huyện Bến Lức
121	Công Ty TNHH Quạt Dahan	86B, Tỉnh Lộ 835, Ấp 3A, Xã Phước Lợi, Huyện Bến Lức
122	Công Ty TNHH Sản Xuất Và Thương Mại Sơn Tĩnh Điện Bình Tây	Đường Tỉnh 835, ẤP 3A, Xã Phước Lợi, Huyện Bến Lức

123	Công Ty Cổ Phần Phát Triển Đông Sài Gòn	60 Nguyễn Trung Trực, Phường 2, Thành phố Tân An
124	Công Ty Cổ Phần Tư Vấn Đầu Tư Long An	89 Quốc Lộ 50, Thị Trấn Cần Giuộc, Huyện Cần Giuộc
125	Công Ty Cổ Phần Phát Triển Dự Án Long An	89 QL 50, Thị Trấn Cần Giuộc, Huyện Cần Giuộc
126	Công Ty Cổ Phần Quản Lý Phát Triển Dự Án Đông Sài Gòn	68A Hùng Vương, Phường 2, Thành phố Tân An
127	Công Ty Cổ Phần Robot Thống Nhất	29 Nguyễn Huệ, Phường 1, Thành phố Tân An
128	Công Ty Cổ Phần F-school Việt Nam	268-270, Phường 3, Thành phố Tân An
129	Công Ty Cổ Phần Đô Thị Tân Hưng	Số 30/4 Thị Trấn Tân Hưng, Huyện Tân Hưng
130	Công Ty Cổ Phần Đô Thị Thạnh Hóa	Lộ Trung Tâm, Thị trấn Thạnh Hóa, Huyện Thạnh Hóa
131	Công Ty Cổ Phần Sợi TPP Vina	Đường số 4, KCN Xuyên Á, Xã Mỹ Hạnh Bắc, Huyện Đức Hòa
132	Công Ty Cổ Phần Bao Bì Sen Việt	Áp Voi Lá, Thị trấn Bến Lức, Huyện Bến Lức
133	Công Ty Cổ Phần Phân Bón Việt Úc	Lương Hòa, Xã Phước Lợi, Huyện Bến Lức
134	Doanh Nghiệp Tư Nhân Hoàng Oanh Long An	148C Nhuyễn Hữu Thống, Phường 3, Thành phố Tân An
135	Công Ty TNHH Nguyên Đường	Áp 4, Xã Mỹ Quý Đông, Huyện Đức Huệ
136	Doanh Nghiệp Tư Nhân Nguyễn Hoàng Trọng	182/9 Huỳnh Việt Thanh, Phường 2, Thành phố Tân An
137	Doanh Nghiệp Tư Nhân Xây Dựng Huy Toàn Long An	235/29 Huỳnh Châu SỔ, Phường 6, Thành phố Tân An
138	Doanh Nghiệp Tư Nhân Huỳnh Bảo Trâm	37 Đường Số 7, KDC Phường 6, Thành phố Tân An
139	Doanh Nghiệp Tư Nhân Tăng Như Ý	Bình Tiên 2, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
140	Công Ty TNHH Đo Đạt Nhà Đất Trung Nghĩa	43A Nguyễn Minh Đường, Phường 4, Thành phố Tân An
141	Công Ty TNHH MTV Thu Thu Thủy	Đường Trần Phong Sắc, Phường 4, Thành phố Tân An
142	Công Ty TNHH MTV Xúc Tiến Đầu Tư Kim Ngân, Trung Tâm Hỗ Trợ Doanh Nghiệp	11 Đường 298, Phường 3, Thành phố Tân An
143	Công Ty TNHH Quốc Trọng Long An	26 Nguyễn Thị Bảy, Phường 6, Thành phố Tân An
144	Công Ty TNHH MTV Sản Xuất	Phường 1, Thị xã Kiến Tường



	và Kinh Doanh Vàng Hồng	
145	Công Ty TNHH Khoang Giếng Minh Chiến Đức Hòa	141A, Ô 5, Khu B, Thị trấn Hậu Nghĩa, Huyện Đức Hòa
146	Công Ty TNHH MTV Lakmin Thái	Lô A 101, Đường 01, KCN Thái Hòa, Xã Đức Lập Hạ, Huyện Đức Hòa
147	Công Ty TNHH Thủy Sản Nam Thái Bình Dương	KCN Xuyên Á, Xã Mỹ Hạnh Bắc, Huyện Đức Hòa
148	Công Ty TNHH Sản Xuất Thương Mại Goldproduct	939 Đức Thuận, Ấp Rừng Sen, Xã Mỹ Hạnh Bắc, Huyện Đức Hòa
149	Công Ty TNHH Như Ý Long An	Nhon Hòa 1, Xã Đức Hòa Thượng, Huyện Đức Hòa
150	Công Ty TNHH MTV Bảo Vệ Quốc Thái	Nhon Hòa 1, Xã Đức Hòa Thượng, Huyện Đức Hòa
151	Công Ty TNHH Cơ Khí Công Nghiệp Đại Vĩnh Tiến	Hòa Khánh Tây, Xã Hòa Khánh Tây, Huyện Đức Hòa
152	Công Ty TNHH MTV Xuất Nhập Khẩu Kiến Hiệp Roll	Ấp Mới 2, Xã Mỹ Hạnh Nam, Huyện Đức Hòa
153	Công Ty TNHH Phương Ngọc Phát	86 Ấp Mới 2, Xã Mỹ Hạnh Nam, Huyện Đức Hòa
154	Công Ty TNHH Giống Cây Trồng Thuận Thành	1081 Ấp Bình Tiên 2, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
155	Công Ty TNHH Dược Phẩm Nhất Nhất	Ấp Bình Tiên 2, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
156	Công Ty TNHH Sơn Tĩnh Điện Mạnh Phát	Lô I 2B, KCN Hải Sơn, Ấp Bình Tiên 2, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
157	Công Ty TNHH Sản Xuất- TM Suntex	Ấp Bình Tả 1, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
158	Công Ty TNHH MTV Lai Fu	Lô E18, Đường số 1, KCN Hải Sơn, Ấp Bình Tiên 2, Xã Đức Hòa Hạ, Huyện Đức Hòa
159	Công Ty TNHH Hóa Mỹ Phẩm Toàn Mỹ	Lô C25, Xã Long Hiệp, Huyện Bến Lức
160	Công Ty TNHH Năng Lượng Tái Tạo Huyền Năng	79 Ấp 2, Xã Long Khê, Huyện Cần Đước
161	Công Ty TNHH MTV May Mặc Tùng Bách	Tân Kim, Xã Tân Kim, Huyện Cần Giuộc
162	Công Ty TNHH Đầu Tư Sản Xuất Thương Mại Nhập Khẩu Tiến Lợi	Tân Kim, Xã Tân Kim, Huyện Cần Giuộc
163	Công Ty TNHH MTV Vận Tải Thuận Thiên Phát	130/06 Hòa Thuận 1, Xã Trường Bình, Huyện Cần Giuộc
164	Công Ty TNHH Simply Việt Nam	176/4 Thủy Xuân, Xã Dương Xuân Hội, Huyện Châu Thành

165	Công Ty Cổ Phần Kiểm Định Và Đào Tạo KT ATLĐ Vệ Sinh VN	201 Nguyễn Văn Rành, Phường 7, Thành phố Tân An
166	Công Ty Cổ Phần Kiểm Định Và Đào Tạo KT ATLĐ Vệ Sinh VN	201 Nguyễn Văn Rành, Phường 7, Thành phố Tân An
167	Công Ty Cổ Phần Heathy Food	Số 9, Ấp 2, Xã Tân Đông, Huyện Thạnh Hóa
168	Công Ty TNHH MTV Lê Trường Phong	27 Phước Lý, Xã Phước Lý, Huyện Cần Giuộc