

# TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO ĐẾN VIỆC THỰC HIỆN TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI DOANH NGHIỆP VỚI NGƯỜI LAO ĐỘNG

● TRƯƠNG THỊ PHƯƠNG ANH

## TÓM TẮT:

Các vấn đề về phong cách lãnh đạo (PCLĐ) và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Corporate Social Responsibility - viết tắt là CSR) đối với người lao động đã được nghiên cứu và thảo luận rộng rãi nhưng 2 vấn đề này ít khi được nghiên cứu cùng với nhau. Mục đích của bài báo là xem xét các nghiên cứu liên quan đến mối quan hệ giữa PCLĐ và CSR đối với người lao động. Từ đó, bài báo đưa ra khuyến nghị hướng nghiên cứu tương lai liên quan tới mối quan hệ giữa PCLĐ và CSR đối với người lao động.

**Từ khóa:** phong cách lãnh đạo, trách nhiệm xã hội, người lao động.

## 1 Đặt vấn đề

Đại dịch Covid-19 đã gây ra những tác động tiêu cực sâu rộng tới nhiều lĩnh vực của nền kinh tế Việt Nam. Nhiều doanh nghiệp du lịch, nhà hàng, khách sạn, vận tải, giáo dục và đào tạo,... rơi vào tình trạng cực kỳ khó khăn, thậm chí phá sản (Nguyễn, 2020). Hệ quả tất yếu là đời sống và việc làm của người lao động bị ảnh hưởng sâu sắc. Tuy nhiên, trên thực tế vẫn có điểm sáng từ các doanh nghiệp dù trong hoàn cảnh dịch bệnh vẫn giữ được sự phát triển ổn định, không ngừng khẳng định và củng cố vị thế của mình trên thị trường nhờ thực hiện tích cực và hiệu quả CSR đối

với người lao động, như: Tập đoàn BRG, Công ty Trách nhiệm hữu hạn Du lịch Thiên Hà, Công ty Cổ phần Hòn Tằm biển Nha Trang,... (Khương, 2022). Tuy nhiên, để thiết lập và vận dụng CSR với người lao động một cách chủ động, thông minh, giúp doanh nghiệp giữ vững và duy trì được nguồn nhân lực chất lượng cao thì nhân tố đóng vai trò đặc biệt cốt yếu chính là lãnh đạo (Tữ và Nguyễn, 2021).

Thực tế cho thấy các vấn đề về CSR và PCLĐ nói chung đã và đang được nhiều học giả trong nước (Nguyễn, 2010; Nguyễn, 2013; Hoàng và Huỳnh, 2015; Hà và Phan, 2018; Trần và Nguyễn,

2021; Mai và Cộng sự, 2021; Trần và Nguyễn, 2022) và ngoài nước (Bushra và Cộng sự, 2011; Graves và Cộng sự, 2013; Bacha, 2014; Eisenbeiss và Cộng sự, 2015; Ming và Cộng sự, 2018; Jamali và Cộng sự, 2021) quan tâm nghiên cứu. Tuy nhiên, các nghiên cứu về ảnh hưởng của PCLĐ đến việc thực hiện CSR với người lao động không nhiều. Chính vì vậy, nghiên cứu về ảnh hưởng của PCLĐ đến việc thực hiện CSR với người lao động có ý nghĩa cả về mặt lý luận và thực tiễn.

## **2. Tổng quan nghiên cứu**

### **2.1. Tổng quan nghiên cứu trong nước**

Đoàn (2019) đánh giá ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến quyết định thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) đối với các doanh nghiệp dệt may Nam Định. Phân tích được thực hiện trên 168 doanh nghiệp dệt may tại Nam Định. Kết quả cho thấy, CSR đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả tài chính.

Nguyễn và Vũ (2020) nghiên cứu ảnh hưởng của cảm nhận về Trách nhiệm xã hội và Lãnh đạo đạo đức đến Ý định nghỉ việc của 248 nhân viên văn phòng tại Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu đã chứng minh Trách nhiệm xã hội và Lãnh đạo đạo đức ảnh hưởng tích cực đến sự tham gia công việc, thông qua đó tác động đến ý định nghỉ việc của nhân viên.

Trần và Nguyễn (2021) nghiên cứu tác động của các nhân tố ảnh hưởng tới sự gắn kết của người lao động đối với doanh nghiệp, sử dụng một mẫu ngẫu nhiên gồm 348 nhân viên từ 68 doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam. Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát cho thấy cảm nhận của người lao động về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với 4 nhóm đối tượng: với chính người chủ, người quản lý doanh nghiệp và gia đình của họ; với người lao động; với cộng đồng địa phương; với đối tác như nhà cung cấp, bạn hàng, đối thủ cạnh tranh khiến người lao động gắn bó hơn với doanh nghiệp.

Nguyễn & Phạm (2021) đánh giá ảnh hưởng của

nhận thức CSR với sự gắn bó, duy trì làm việc của người lao động. Kết quả nghiên cứu từ 228 nhân viên lao động tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) cho thấy: có 2 thành phần của CSR có ảnh hưởng đến sự gắn bó duy trì làm việc của người lao động đó là trách nhiệm đối với chính phủ và trách nhiệm đối với khách hàng; trong đó trách nhiệm đối với chính phủ có ảnh hưởng mạnh hơn.

### **2.2. Tổng quan nghiên cứu nước ngoài**

Story và Cộng sự (2016) tiến hành hai nghiên cứu để kiểm tra xem CSR có ảnh hưởng đến sức hấp dẫn của tổ chức hay không. Trong nghiên cứu 1, tác giả đã sử dụng CSR trong một quảng cáo tuyển dụng cho một tổ chức và kiểm tra xem nó ảnh hưởng đến nhận thức của người tham gia về sự hấp dẫn của tổ chức. Kết quả chỉ ra rằng, CSR là một nhân tố quan trọng giúp tăng tính hấp dẫn tổ chức. Trong nghiên cứu 2, tác giả nghiên cứu ảnh hưởng của triển khai CSR (nội bộ và bên ngoài) đến nhận thức về sự hấp dẫn của tổ chức và ảnh hưởng trung gian của danh tiếng của tổ chức đến mối quan hệ này. Kết quả nghiên cứu 2 cho thấy rằng nhận thức về CSR nội bộ có liên quan trực tiếp đến cả hai yếu tố là sự hấp dẫn tổ chức và danh tiếng công ty.

Jungsun và Cộng sự (2016) nghiên cứu ảnh hưởng của 4 khía cạnh của CSR và 5 khía cạnh của tiếp thị nội bộ (IM) đến cam kết tổ chức (OC) và ý định nghỉ việc (TI) của 310 nhân viên làm việc cho một casino. Kết quả chỉ ra rằng nhận thức của nhân viên về CSR và IM ảnh hưởng tích cực đến OC và tiêu cực đến TI.

Thang và Fassin (2017) nghiên cứu mối quan hệ giữa CSR nội bộ và cam kết của tổ chức trong lĩnh vực dịch vụ ở Việt Nam. Kết quả từ cuộc khảo sát 256 nhân viên chỉ ra rằng CSR nội bộ có tác động tích cực đến cam kết tổ chức. Cụ thể hơn, quan hệ lao động, sức khỏe và an toàn nơi làm việc và phát triển con người và đào tạo nơi làm việc có ảnh hưởng đến cam kết của tổ chức trong khi cân bằng công việc - cuộc sống và đối thoại xã hội không có mối liên hệ đáng kể nào với cam kết tổ chức.

Ali và Cộng sự (2020) nghiên cứu ảnh hưởng riêng biệt của PCLĐ đạo đức (EL) và PCLĐ chuyển đổi (TL) đến các khía cạnh khác nhau của CSR. Nghiên cứu phát hiện, cả EL và TL đều có ảnh hưởng tích cực với CSR. Tuy nhiên, lãnh đạo có đạo đức có tác động nhiều hơn so với lãnh đạo chuyển đổi trong việc triển khai CSR đối với người lao động.

Changar và Atan (2021) nghiên cứu ảnh hưởng của PCLĐ chuyển đổi và PCLĐ giao dịch đến việc thực hiện CSR khía cạnh môi trường và đạo đức trong các công ty dịch vụ tài chính ở Vương quốc Anh. Kết quả nghiên cứu chỉ ra cả hai PCLĐ chuyển đổi và giao dịch đều tác động tích cực đến việc triển khai CSR khía cạnh môi trường và đạo đức.

Nguyen và Cộng sự (2021) phát triển và thử nghiệm mô hình dần xếp nối tiếp để giải thích cách CSR và danh tiếng công ty kết hợp với lãnh đạo có đạo đức để nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty. Kết quả nghiên cứu chỉ ra sự lãnh đạo có đạo đức ảnh hưởng tích cực đến CSR, qua đó dẫn đến việc nâng cao danh tiếng của công ty và hiệu suất công ty.

### **3. Khoảng trống nghiên cứu**

Các vấn đề về PCLĐ và CSR đã được nghiên cứu kỹ lưỡng và thảo luận rộng rãi nhưng hai vấn đề này ít khi được nghiên cứu cùng với nhau. Các nghiên cứu chủ yếu xem xét ảnh hưởng riêng biệt của phong cách lãnh đạo hay của CSR đến cam kết tổ chức, ý định nghỉ việc của nhân viên, sự gắn kết của nhân viên,... Ngoài ra, các nghiên cứu về CSR đi theo hướng tổng thể hay tập trung vào khía cạnh về môi trường, người tiêu dùng,... mà ít quan tâm đến CSR đối với người lao động.

Các nghiên cứu trước đây nghiên cứu ảnh hưởng của các PCLĐ riêng lẻ đến việc thực hiện CSR nhưng chưa có một nghiên cứu nào nghiên cứu về ảnh hưởng của PCLĐ đến việc thực hiện CSR trên cơ sở phân chia PCLĐ thành 3 loại là PCLĐ chuyển đổi, giao dịch và tự do dựa theo mô hình của Bass và Avolio (1977).

Các nhà nghiên cứu chủ yếu xem xét vai trò trung gian của CSR trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và hiệu quả tài chính hay hiệu suất hay danh tiếng tổ chức,... mà ít xem xét tới vai trò trung gian của CSR đối với người lao động, đối với mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và sự gắn kết của người lao động.

Sự hấp dẫn tổ chức là yếu tố cực kỳ quan trọng, nó giúp doanh nghiệp tạo sự khác biệt so với doanh nghiệp khác trong cùng lĩnh vực. Tuy nhiên, nghiên cứu về sự hấp dẫn tổ chức với vai trò điều tiết tác động đối với mối quan hệ giữa PCLĐ, CSR với người lao động và sự gắn kết của người lao động với tổ chức chưa được các nghiên cứu trước đây đề cập đến.

### **4. Hướng nghiên cứu tiếp theo**

Thông qua tổng hợp các nghiên cứu trước đây, tác giả đề xuất hướng nghiên cứu trong tương lai:

Tập trung nghiên cứu ảnh hưởng của 3 PCLĐ đến việc thực hiện CSR với người lao động trong một lĩnh vực cụ thể sẽ giúp có cái nhìn toàn diện hơn.

Bổ sung biến trung gian CSR đối với người lao động để kiểm định vai trò của biến này đối với mối quan hệ giữa PCLĐ và sự gắn kết của người lao động. Bởi vì theo logic, khi lãnh đạo thực hiện CSR đối với người lao động sẽ tạo ra hình ảnh người lãnh đạo có trách nhiệm trong mắt người lao động, khiến người lao động thêm yêu và gắn kết với nơi mình làm việc nhiều hơn.

Khám phá tác động điều tiết của sự hấp dẫn tổ chức đến mối quan hệ giữa PCLĐ, CSR và sự gắn kết tổ chức. Vì sự hấp dẫn tổ chức phản ánh sự mong đợi của người lao động về tổ chức nơi họ làm việc. Khi người lao động cảm nhận được lợi ích của CSR đối với mình, họ sẽ làm việc một cách tích cực, nhiệt tình, mang lại hiệu quả cao hơn trong công việc và trung thành với doanh nghiệp hơn. Người lãnh đạo có trách nhiệm với người lao động của mình cũng sẽ tạo ra bầu không khí tích cực trong tổ chức, ảnh hưởng tới người lao động khiến họ yêu thích và gắn kết hơn với công việc họ làm ■

**TÀI LIỆU THAM KHẢO:**

1. Ali SHK, Khan NS, Yildiz Y. (2020). Leadership effects on CSR employee, media, customer, and NGOs. *Management and Economics Research Journal*, 6, Article ID 961566.
2. Bacha, E. (2014). The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics. *Journal of Management Development*, 33(4), 410-420.
3. Bushra, F., Usman, A., Naveed. A. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.
4. Changar, M., Atan, T. (2021). The Role of Transformational and Transactional Leadership Approaches on Environmental and Ethical Aspects of CSR. *Sustainability*, 13(3), 1411.
5. Doan, T. D. U., Bui, V. H., Phan, T. T. H., Nguyen, X. H., Tran, T. K. L. (2019). The impact of leadership style and corporate social responsibility practices on financial performance: Evidence from Textile industry, *Management Science Letters*, 2105-2120.
6. Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., Fahrbach, C. M. (2014). Doing Well by Doing Good? Analyzing the Relationship Between CEO Ethical Leadership and Firm Performance. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 635-651.
7. Graves, L. M., Sarkis, J., Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81-91.
8. Hà, N. K. G. và Phan, C. H. (2018). Tác động của phong cách lãnh đạo đến sự hài lòng công việc nhân viên quận ủy Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính*, 45, 23-34.
9. Hoàng, T. P. T. và Huỳnh, L. H. (2015). Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, niềm tin và sự gắn kết với tổ chức của nhân viên ngân hàng. *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, 26(8), 37-53.
10. Khương, D. (2022). Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp Việt: Càng thách thức, càng tỏa sáng. Báo Lao động, truy cập tại: <https://laodong.vn/kinh-doanh/trach-nhiem-xa-hoi-cua-doanh-nghiep-viet-cang-thach-thuc-cang-toa-sang-1038758.ldo>.
11. Kim, J. (Sunny), Song, H. J., Lee, C.-K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32.
12. Mai, T. K. L., Hồ, T. T. N. và Hoàng, T. H. (2021). Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả công việc của người lao động trong lĩnh vực khách sạn: Trường hợp nghiên cứu tại Đà Lạt. *Tạp chí Khoa học Đại học Huế: Kinh tế và phát triển*, 130, 171-187.
13. Nguyễn, H. T. và Phạm, T. P. (2021). Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với sự duy trì và gắn bó làm việc của người lao động trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ: Trường hợp các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam. *Tạp chí Khoa học thương mại*, 155, 75-84.
14. Nguyễn, N. T. (2010). Gắn quản trị nhân sự với trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. *Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội, Kinh tế và Kinh doanh* 26, 232-238.
15. Nguyen, N. T. T., Nguyen, N. P., and Thanh Hoai, T. (2021). Ethical leadership, corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: A serial mediation model. *Heliyon*, 7(4), e06809.
16. Nguyễn, P. M. (2013). Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp trong ngành dệt may Việt Nam: Trường hợp Công ty Cổ phần May Đáp Cầu. *Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội, Kinh tế và Kinh doanh*, 29, 32-40.
17. Nguyễn, T. B. C., Vũ, T. K. (2020). Ảnh hưởng của cảm nhận về trách nhiệm xã hội và lãnh đạo đạo đức đến ý định nghỉ việc của nhân viên văn phòng tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh*, 15(3), 41-55.

18. Nguyễn, T. M. H. (2020). Ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 đến các người lao động tại các doanh nghiệp dịch vụ. Tạp chí Kinh tế và Dự báo, truy cập tại: <https://kinhtevadubao.vn/anh-huong-cua-dai-dich-covid-19-den-cac-nguoi-lao-dong-tai-cac-doanh-nghiep-dich-vu-11034.html>.
19. Story, J., Castanheira, F., Hartig, S. (2016). Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management. *Social Responsibility Journal*, 12(3), 484-505.
20. Thang, N. N., Fassin, Y. (2017). The Impact of Internal Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Evidence from Vietnamese Service Firms. *Journal of Asia-Pacific Business*, 18(2), 100-116.
21. Trần, T. Đ. K. và Nguyễn, T. P. C. (2022). Các phương diện trách nhiệm xã hội doanh nghiệp: Nghiên cứu định lượng tại Việt Nam. *Tạp chí Quản lý và Kinh tế quốc tế*, 144, 18-38.
22. Trần, T. H. và Nguyễn, H. Q. (2021). Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và sự gắn kết của nhân viên: Nghiên cứu tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam. *Tạp chí Quản lý và Kinh tế quốc tế*, 140, 31-49.
23. Từ, T. H. và Nguyễn, P. N. (2021), Bàn về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và của lãnh đạo doanh nghiệp. *Tạp chí Tài chính*, truy cập tại: <https://tapchitaichinh.vn/tai-chinh-kinh-doanh/ban-ve-trach-nhiem-xa-hoi-cua-doanh-nghiep-va-cua-lanh-dao-doanh-nghiep-334434.html>.

**Ngày nhận bài: 6/7/2022**

**Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 4/8/2022**

**Ngày chấp nhận đăng bài: 14/8/2022**

*Thông tin tác giả:*

**ThS. TRƯƠNG THỊ PHƯƠNG ANH**

**Trường Đại học Hàng hải Việt Nam**

## A LITERATURE REVIEW ABOUT THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FULFILLMENT OF EMPLOYEES

● Master. **TRUONG THI PHUONG ANH**

Vietnam Maritime University

### **ABSTRACT:**

The relationship between leadership styles or corporate social responsibilities (CSR) and employees has been widely studied and discussed. However, these two issues are rarely studied together. This paper is to review studies on the relationship among leadership styles, corporate social responsibilities and employees. Based on the paper's findings, some recommendations are made for further studies on this topic.

**Keywords:** leadership style, corporate social responsibility, employee.