

Tác động đa bậc của trách nhiệm xã hội định hướng nhân viên của tổ chức đến hài lòng và gắn kết công việc hàng ngày

Multilevel impact of employee-oriented corporate social responsibility on daily job satisfaction and work engagement

Nguyễn Đức Trung^{1*}, Nguyễn Minh Hà¹

¹Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

*Tác giả liên hệ, Email: trungnd.20ab@ou.edu.vn

THÔNG TIN

DOI:10.46223/HCMCOUJS.
econ.vi.20.8.3831.2025

Ngày nhận: 06/11/2024

Ngày nhận lại: 19/04/2025

Duyệt đăng: 09/05/2025

Mã phân loại JEL:

M10; M12; M14

Từ khóa:

gắn kết công việc; lấy mẫu trải nghiệm; lý thuyết mở rộng và xây dựng; trách nhiệm xã hội định hướng nhân viên; tự chủ công việc

Keywords:

work engagement; experience sampling; broaden-and-build theory; employee-oriented organizational social responsibility; job autonomy

TÓM TẮT

Trách Nhiệm Xã Hội (TNXH) tổ chức định hướng nhân viên hay nội bộ đem lại nhiều lợi ích cho tổ chức nhưng hầu như tác động của nó chỉ được tìm hiểu ở biến động giữa cá nhân. Nghiên cứu này làm sáng tỏ thêm tác động của nó đến biến động trong cá nhân hay trạng thái hàng ngày của người lao động. Dựa vào lý thuyết mở rộng và xây dựng, TNXH nội bộ mang nguồn lực tích cực qua hài lòng và gắn kết công việc hàng ngày vì cảm xúc tích cực làm mở rộng năng lực nhận thức. Dữ liệu nhật ký của nhân viên ngân hàng qua năm ngày liên tục khẳng định ảnh hưởng của TNXH định hướng nhân viên đến biến động hài lòng công việc cuối ngày và gắn kết công việc đầu ngày sau. Hài lòng công việc hôm trước tiếp tục làm tăng gắn kết công việc ở ngày làm việc tiếp theo. Mức độ của tác động này cao hơn ở những nhân viên được trao quyền tự chủ công việc do khả năng linh hoạt trong công việc. Tuy nhiên, không có sự khác biệt trong tác động của TNXH nội bộ đến hài lòng công việc hàng ngày khi mức độ tự chủ cao. Các kết quả chứng minh sự phù hợp của lý thuyết nền và lợi thế của dữ liệu hàng ngày qua khả năng phản ánh sống động môi trường làm việc. Những kết quả nghiên cứu là tiền đề của những khuyến nghị ứng dụng.

ABSTRACT

Employee-oriented or internal Corporate Social Responsibility (CSR) brings about many benefits to organizations, but most previous studies have investigated its impact at the level of between-level variance. This study further elucidates its impact on the within-individual variance or daily state changes of workers. Based on the broaden-and-build theory, internal CSR leads to both daily job satisfaction and work engagement because positive emotions expand cognitive competence. Diary data method from bank employees over five consecutive days confirmed the influence of employee-oriented CSR on the fluctuations in job satisfaction at the end of the day and work engagement at the

beginning of the next day. The ending-working day job satisfaction has a lasting effect on the next-day work engagement. The magnitude of this effect is higher among employees with higher job autonomy due to the possibility of task flexibility. However, there is no difference in the impact of internal social responsibility on daily job satisfaction. This finding demonstrates the relevance of foundation theory and the advantage of daily data through its ability to vividly reflect the work environment. These results are the groundwork for the application recommendations.

1. Giới thiệu

Trách Nhiệm Xã Hội tổ chức (TNXH) thu hút quan tâm từ nghiên cứu và thực hành vì lợi ích và cách tiếp cận đa dạng (Gond & Moser, 2021). Nó không chỉ mang đến lợi ích ở cấp độ tổ chức mà cả cấp độ cá nhân tức là nhận thức hay hành vi của người lao động, khách hàng, hay người tìm việc (Aguinis & ctg., 2024; El Akremi & ctg., 2018). Ở Việt Nam, nghiên cứu TNXH phần lớn tập trung vào thang đo tổng hợp như Bui (2022); Vu và cộng sự (2023) với dữ liệu một lần. Tác động ở cấp độ này chỉ thấy được xu hướng khác biệt giữa cá nhân với nhược điểm đòi hỏi một người phải hồi tưởng và tổng hợp cảm xúc trong khoảng thời gian dài (Sonnetag & ctg., 2010). Jones và cộng sự (2017) xác định còn rất nhiều cơ hội nghiên cứu tác động đa bậc của TNXH đến phản ứng tâm lý của nhân viên. Các cấp độ thường được khái quát hóa là vấn đề xã hội, chiến lược tổ chức, và tâm lý cá nhân.

Tang và cộng sự (2024) kêu gọi nghiên cứu riêng TNXH định hướng nhân viên. TNXH định hướng nhân viên hay nội bộ được dùng thay thế cho nhau đề cập đến những nỗ lực mà tổ chức đem lại lợi ích cho lực lượng lao động (El Akremi & ctg., 2018). Castaldo và cộng sự (2023); Cheah và Lim (2024) cho thấy vai trò vượt trội của TNXH nội bộ tác động đến cảm xúc nhân viên.

Mở rộng kêu gọi của Jones và cộng sự (2017), tác động đa bậc của TNXH định hướng nhân viên được xem xét ở phương diện khác. Nghiên cứu giải thích tác động đa bậc từ khác biệt nhận thức TNXH nội bộ đến biến động cảm xúc hàng ngày của nhân viên. Khác biệt nhận thức ổn định, trả lời cho xu hướng không đồng nhất giữa người này và người khác (Sonnetag & ctg., 2010). Biến động trong cá nhân thể hiện các yếu tố đa phần là cảm xúc của một người thay đổi đáng kể qua từng ngày làm việc (Bolger & ctg., 2003). Rayton và cộng sự (2015) cho rằng mặc dù đại diện cho khác biệt giữa các cá nhân nhưng TNXH thể hiện khả năng tác động đến cảm xúc hàng ngày. Biến động trạng thái cá nhân thể hiện cuộc sống thực tế và sống động hơn. Hai tên gọi phản ánh bản chất và phương pháp lấy dữ liệu của cách nghiên cứu này là phương pháp mẫu trải nghiệm và nhật ký hàng ngày. Phương pháp được định nghĩa là “con người thường xuyên cung cấp báo cáo về các sự kiện và trải nghiệm trong cuộc sống hàng ngày của họ” (Bolger & ctg., 2003, tr. 579).

Zhao và cộng sự (2022) cho thấy ở mức độ vi mô với dữ liệu thời điểm hay theo thời gian tác động của TNXH được giải thích dựa vào lý thuyết trao đổi và bản sắc xã hội. Hai lý thuyết cùng có nhược điểm vì dựa trên giả định phản ứng của con người như nhau khi trải qua sự kiện tích cực và tiêu cực (Fredrickson, 2001). Hai lý thuyết này không phù hợp để giải thích các mối quan hệ ở mức độ biến động trạng thái sau các trải nghiệm khác nhau. Lý thuyết mở rộng và xây dựng của Fredrickson (2001) cho rằng cảm xúc tiêu cực khiến con người thu hẹp

chú ý để đối phó với đe dọa hoặc vấn đề trước mắt. Cảm xúc tích cực mở rộng khả năng xem xét toàn cảnh, lựa chọn suy nghĩ và thúc đẩy các hành động xây dựng các liên kết xã hội. Lý thuyết này dùng để giải thích quan hệ nhân quả và điều tiết đa bậc vì sự vượt trội của nó để phản ánh trải nghiệm nhất thời ảnh hưởng đến hành vi và tâm lý cá nhân (Tuckey & ctg., 2018).

TNXH định hướng nhân viên hình thành nguồn lực tâm lý tích cực và hỗ trợ cho cảm giác kết nối với môi trường hàng ngày của cá nhân. Hải Lòng Công Việc (HLCV) là nguồn lực tích cực giúp nhân viên Gắn Kết Công Việc (GKCV) hơn (Rayton & Yalabik, 2014). Hai trạng thái này đem lại cảm giác phát triển nơi nhân viên và là động lực tăng trưởng then chốt của công ty (Cheah & Lim, 2024; Gallup, 2022). Tác động tích cực của TNXH nội bộ đến HLCV tìm thấy trong Castaldo và cộng sự (2023); Tang và cộng sự (2024). Ảnh hưởng HLCV dẫn đến gia tăng GKCV có trong Wirawan và cộng sự (2020). Các nghiên cứu chưa kiểm định tác động của TNXH nội bộ đến HLCV và GKCV hàng ngày cũng như vấn đề điều tiết. HLCV và GKCV là trạng thái tâm lý nên cần xét dưới góc độ biến động hàng ngày hơn là khác biệt giữa các cá nhân (Ilies & ctg., 2009). Kết quả của Bui (2022) là nghiên cứu hiếm hoi chỉ ra điều tiết của thu nhập trong tác động của TNXH. Tuy nhiên, không phải tổ chức nào cũng có khả năng tăng thu nhập liên tục và có thể bị trùng lặp với hoạt động TNXH nội bộ.

Nghiên cứu xác lập quan hệ nhân quả của HLCV đến GKCV. Ý định được chuyển hóa bằng cách HLCV thu thập vào cuối ngày trước, GKCV vào đầu ngày sau. Khả năng kéo dài kết quả tích cực của cảm giác hải lòng được kêu gọi làm sáng tỏ từ Sonnentag và cộng sự (2021). Quan hệ này được làm rõ hơn qua kiểm định điều tiết của Tự Chủ Công Việc (TCCV). TCCV được hiểu là người lao động được quyền tự do ở mức độ nào đó để thực hiện công việc (Deci & Ryan, 2000). Nhân viên thấy lợi ích của TNXH nội bộ hay sở hữu nguồn lực tích cực từ HLCV và có TCCV cao, nhiều khả năng họ sắp xếp thứ tự ưu tiên các nhiệm vụ để tập trung nhiều thời gian vào công việc hơn.

Nghiên cứu đem lại ba đóng góp lớn về lý thuyết để giải thích tác động của TNXH định hướng nhân viên. Thứ nhất là xét riêng tác động của TNXH nội bộ đến HLCV và GKCV biến động hàng ngày. Tác động giữa các cấp chưa được tìm thấy trong các nghiên cứu đến hiện nay (Gond & Moser, 2021; Zhao & ctg., 2022). Thứ hai, tìm hiểu tác động tích cực kéo dài của HLCV cuối ngày đến GKCV đầu ngày hôm sau. Sonnentag và cộng sự (2021) cho rằng hồi tưởng lại những kết quả tốt đẹp đem lại cảm giác tích cực cho ngày làm việc tiếp theo. Cuối cùng, vai trò điều tiết của TCCV giữa các cấp đem lại tác động tích cực trong mối quan hệ giữa ba yếu tố trên. Sự kết hợp yếu tố môi trường để hỗ trợ gia tăng HLCV và GKCV. Ngoài ra, khả năng ứng dụng được thảo luận thêm dựa trên kết quả của nghiên cứu.

2. Lý thuyết và mô hình

2.1. Lý thuyết xây dựng và mở rộng

Lý thuyết mở rộng và xây dựng xem xét trải nghiệm cảm xúc của một cá nhân ảnh hưởng tới trạng thái và cách họ nhìn nhận và đánh giá các vấn đề khác. Cảm xúc tích cực là động lực để thúc đẩy cá nhân gắn kết hơn vào môi trường xung quanh và chủ động tham gia vào các hoạt động phát triển bản thân (Fredrickson, 2001).

Tác động từ TNXH định hướng nhân viên đến HLCV và GKCV hàng ngày và HLCV hàng ngày làm tăng GKCV hàng ngày có thể được nhìn nhận qua lý thuyết này. TNXH được cảm nhận hàng ngày hình thành trạng thái tích cực và khiến nhân viên nhìn nhận công việc với nhiều khía cạnh và GKCV đang làm hơn (Rayton & ctg., 2015; Tuckey & ctg., 2018). Hình 1 minh họa cho năm giả thuyết của nghiên cứu.

2.2. Trách nhiệm xã hội định hướng nhân viên

TNXH là các hành động và chính sách của tổ chức phù hợp với bối cảnh cụ thể đáp ứng kỳ vọng của các bên liên quan và ba mục tiêu cơ bản về hiệu suất kinh tế, xã hội, và môi trường (Aguinis & ctg., 2024). El Akremi và cộng sự (2018) đề xuất TNXH định hướng nhân viên được định nghĩa là các nỗ lực của công ty đem lại phúc lợi, an toàn, công bằng, đa dạng và giúp đỡ khi khó khăn.

2.3. Hải lòng công việc

Spector (1997) định nghĩa HLCV là “cảm nhận của mọi người về công việc và các khía cạnh khác nhau của nó. Đó là mức độ mà mọi người thích hoặc không thích công việc” (tr. 02).

TNXH nội bộ cải thiện không gian và môi trường tạo ra cảm giác lợi ích thực tế vượt kỳ vọng của nhân viên liên quan đến vấn đề trong và ngoài công việc (Tang & ctg., 2024). Trải nghiệm tích cực khiến nhân viên mở rộng khả năng xem xét nhiều khía cạnh của công việc và cảm nhận rõ hơn về trải nghiệm hải lòng qua từng thời điểm khác nhau theo lý thuyết xây dựng và mở rộng (Tuckey & ctg., 2018). Kết quả là dù khác nhau về cấp độ nhưng người lao động có cảm giác HLCV hàng ngày cao hơn với TNXH định hướng nhân viên tốt hơn. Từ đó, giả thuyết đầu tiên được phát biểu:

H1: TNXH định hướng nhân viên tác động tích cực đến HLCV hàng ngày

2.4. Gắn kết công việc

Hiệu ứng tốt đẹp cả trong và ngoài công việc mà GKCVC đem lại như tăng kết quả làm việc, hành vi công dân tổ chức, hành vi dũng cảm xã hội tại nơi làm việc (Howard & Kasprzyk, 2024). Sonnentag và cộng sự (2010) đề cập GKCVC là trạng thái đặc trưng bởi sức sống, tận tụy, và say mê. GKCVC là cảm giác kết nối vào một đối tượng là các tác vụ mà người lao động tự xây dựng khi đạt được cảm xúc tích cực (Fredrickson, 2001). TNXH định hướng nhân viên là một trong các chiến lược để tạo ra cảm giác GKCVC hàng ngày. Ở cấp độ khác nhau, TNXH định hướng nhân viên mang lại cho người lao động an tâm về môi trường làm việc để tập trung vào GKCVC. Giả thuyết thứ hai được kiểm định:

H2: TNXH định hướng nhân viên tác động tích cực đến GKCVC hàng ngày

Cảm giác GKCVC có thể đến từ HLCV hàng ngày vì đây là cảm xúc tích cực tạo thêm nguồn lực nhận thức và tâm lý ở người lao động. Fredrickson (2001) cho rằng cảm xúc tích cực như tương thành hay vòng xoáy gia tăng được nhân viên sử dụng để bảo vệ bản thân trước căng thẳng gây xao lãng công việc. Tác động tích cực và kéo dài của HLCV vào cuối ngày là cơ sở để họ xây dựng được kết nối với công việc ở đầu ngày tiếp theo. Giả thuyết thứ ba được phát biểu:

H3: HLCV hàng ngày vào cuối ngày tác động tích cực đến GKCVC hàng ngày vào đầu ngày

2.5. Tự chủ công việc

Tự Chủ Công Việc (TCCV) là mức độ mà cá nhân có thể xác định phương pháp, tốc độ và nỗ lực để hoàn thành nhiệm vụ. Nó được nhắc đến nhiều nhất trong ba thành phần của lý thuyết tự quyết (Deci & Ryan, 2000). Nhân viên ít quyền tự chủ bị đóng khung trong phương thức được định trước để hoàn thành nhiệm vụ. Họ không có nhiều lựa chọn cách thức làm việc nên xem công việc là hành động lặp lại và ít say mê với công việc. Những người lao động có mức TCCV cao và cảm nhận được lợi ích của TNXH dành cho mình có xu hướng gia tăng GKCVC. Giả thuyết tiếp theo được đưa ra:

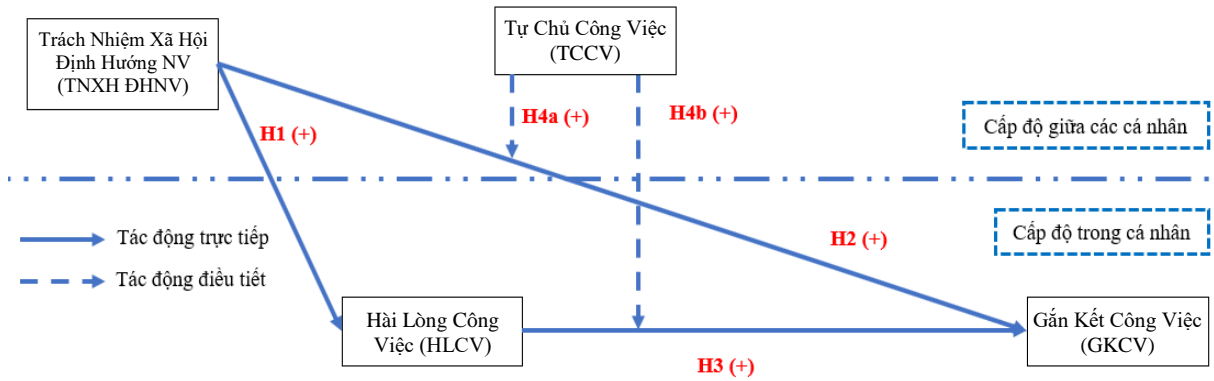
H4a: TCCV điều tiết gia tăng tác động của TNXH định hướng nhân viên đến GKCV hàng ngày

TNXH cấp thêm nguồn lực tâm lý tích cực qua việc tăng cảm giác hài lòng nơi nhân viên. Nhân viên HLCV nhưng với điều kiện tự chủ thấp ít hào hứng và đắm mình vào phương thức quen thuộc vì họ không cảm thấy thật sự làm chủ công việc. Từ đó, giả thuyết cuối cùng được đưa ra:

H4b: TCCV điều tiết gia tăng tác động của HLCV cuối ngày và GKCV đầu ngày

Hình 1

Mô Hình Nghiên Cứu Đề Xuất



Ghi chú: Tổng hợp từ lý thuyết

3. Thiết kế nghiên cứu

3.1. Đối tượng và phương pháp lấy dữ liệu

Dữ liệu thu thập từ nhân viên Ngân Hàng (NH) vì ngành này đóng vai trò ngày càng lớn trong nền kinh tế Việt Nam. TNXH định hướng nhân viên được áp dụng rộng rãi trong ngành này. Nhiều giải thưởng ở các địa phương và trung ương đã được trao cho hoạt động chăm lo cho người lao động. Điều kiện tham gia nghiên cứu là nhân viên chính thức làm việc tại các ngân hàng ít nhất từ sáu tháng trở lên. Nhóm nhân viên này có khả năng và thời gian để nhận thức hoàn toàn lợi ích của chương trình. Nghiên cứu TNXH trong NH tại Việt Nam có thể kể qua một số nghiên cứu như Nguyen và Vuong (2022); Vu và cộng sự (2023). Cả hai đều được lấy dữ liệu tại thời điểm và không kiểm định điều tiết cho các mối quan hệ.

3.2. Cách lấy dữ liệu

Trước một tuần, thành viên nhóm nghiên cứu liên hệ với trưởng bộ phận giao dịch ngân quỹ và trưởng bộ phận kinh doanh để hướng dẫn phối hợp lấy dữ liệu. Nhân viên tham gia khảo sát hàng ngày trong năm ngày liên tục từ thứ hai đến thứ sáu về GKCV và HLCV. GKCV được thu thập vào đầu ngày và trong vòng một giờ đồng hồ sau khi bắt đầu thời gian làm việc. HLCV khảo sát cuối ngày trong vòng hai giờ sau khi hết thời gian làm việc và trước khi rời ngân hàng. Một nhân viên trả lời 11 Bảng Khảo Sát (BKS). Một BKS trả lời các yếu tố nhân khẩu, TNXH định hướng nhân viên, và TCCV. Năm BKS cuối ngày cho HLCV và năm BKS đầu ngày cho GKCV. Thiết kế nghiên cứu dựa trên nghiên cứu trước của Sonnentag và cộng sự (2021) có cùng thiết kế nghiên cứu.

Mẫu lấy trực tiếp bằng BKS được hỗ trợ của trưởng phòng giao dịch hay chi nhánh. Thành viên nhóm nghiên cứu giám sát ngẫu nhiên chi nhánh hay phòng giao dịch vào khung

thời gian sáng và chiều. Với nghiên cứu đa bậc, Sagan (2019) đề xuất với mức độ tác động 80% và độ tin cậy 95% thì con số nhỏ nhất là 125 đáp viên. Mục tiêu nghiên cứu sẽ cố gắng thu thập dữ liệu từ ít nhất từ 150 đáp viên.

Dữ liệu hàng ngày chỉ cần bắt đầu vào chiều thứ hai (HLCV) và kết thúc vào sáng thứ sáu (GKCV). Tuy nhiên, quá trình khảo sát thực hiện từ sáng thứ hai đến chiều thứ sáu để người lao động không nhận thấy được xu hướng của quan hệ.

3.3. Thang đo

Thang đo từ các nghiên cứu có cùng đo lường hàng ngày và trên các tạp chí uy tín cao. Thang đo gốc tiếng Anh được chuyển ngữ qua tiếng Việt và tham khảo với hai chuyên gia học thuật và với các chuyên gia NH để chuyển tải đúng ý nghĩa trong ngành. TNXH định hướng nhân viên có năm biến lấy từ El Akremi và cộng sự (2018) với câu hỏi “Ngân hàng áp dụng các chính sách giúp cải thiện phúc lợi của nhân viên tại nơi làm việc” hay “Ngân hàng thúc đẩy đa dạng nhân viên tại nơi làm việc.” TCCV đến từ Chan & Lam (2011) có bốn biến thể hiện mức độ tự do của người lao động như “Tôi được phép phục vụ khách hàng theo cách tôi nghĩ tốt nhất” và “Tôi được khuyến khích phục vụ khách hàng bằng những cách riêng của mình”.

HLCV hàng ngày với năm biến đến từ Brayfield và Rothe (1951), thể hiện cảm giác HLCV tại thời điểm trả lời “Ngày hôm nay, trong suốt thời gian làm việc, tôi cảm thấy nhiệt tình đối với công việc của mình” và “Hiện tại, tôi cảm thấy thoải mái với công việc của mình.” GKCV hàng ngày có gốc từ Bledow và cộng sự (2011) với năm biến đo lường ba khía cạnh của GKCV. Câu hỏi cảm xúc tại thời điểm trả lời như “Trong công việc của tôi, tôi cảm thấy tràn đầy năng lượng” hay “Tại nơi làm việc, tôi cảm thấy bùng nổ với năng lượng.” Thang đo bảy bậc từ hoàn toàn không đồng ý ở mức 1 đến hoàn toàn đồng ý ở mức 7.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê mô tả

BKS từ 261 đáp viên được loại ra nếu không đủ yêu cầu như không đủ, không theo thứ tự, thiếu hay lặp lại theo chu kỳ nhất định và một số thiếu sót khác. Cuối cùng, 153 BKS một lần và 1,224 BKS hàng ngày (cuối và đầu) đủ điều kiện phân tích.

Bảng 1

Thống Kê Mô Tả Biến Định Tính

Bộ phận	Nhân viên	Phần trăm
Tín dụng CN/KH Cá nhân	72	47.1%
Giao dịch khách hàng/Kế toán	61	39.9%
Tín dụng TC/KH Tổ chức	11	7.2%
Kiểm soát rủi ro	09	5.9%
Tổng	153	100%
Độ tuổi		
23 - < 30	94	61.4%
< 40	54	35.3%

Bộ phận	Nhân viên	Phần trăm
< 50	04	2.6%
≥ 50	01	0.7%
Tổng	153	100%
Giới tính		
Nữ	97	63.4%
Nam	55	35.9%
Dữ liệu trống	01	0.7%
Tổng	153	100%
Thâm niên		
06 ≤ - < 12 tháng	14	9.2%
< 03 năm	55	35.9%
< 05 năm	27	17.6%
≥ 05 năm	57	37.25%
Tổng	153	100%
Thu nhập		
Dưới 10tr/tháng	90	58.8%
< 15 tr/tháng	55	35.9%
< 20 tr/tháng	06	3.9%
≥ 20 tr/tháng	02	1.3%
Tổng	153	100%

Ghi chú: Phân tích của nhóm tác giả

Bảng 1 cho thấy dữ liệu nhân khẩu của 153 nhân viên ngân hàng. Tỷ trọng nhiều nhất đến từ phòng tín dụng hay khách hàng cá nhân và tiếp theo là phòng giao dịch khách hàng/kế toán. Số liệu thể hiện NH cần nhiều nhân lực để thực hiện những nghiệp vụ chính. Đa phần đều ở độ tuổi khá trẻ dưới 30 và 40 chiếm lần lượt là 94 và 54 người. Tỷ lệ nữ gấp gần 1.8 lần so với nam. Chênh lệch này thể hiện đặc trưng là giao dịch viên hay kế toán đa phần là nữ.

4.2. Đánh giá thang đo

Các thông số về giá trị Trung Bình (TB), Độ Lệch Chuẩn (ĐLC), Tương Quan (TQ) cặp giữa các khái niệm, Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp, trung bình phương sai trích được tính theo phần mềm SPSS 26.0 và Smart PLS 3.3. Mplus được dùng kiểm định nhân tố khẳng định và mô hình cân bằng cấu trúc đa bậc (Muthén & Muthén, 2020).

Bảng 2*Giá Trị Trung Bình và Tương Quan (TQ)*

Khái niệm	TB	ĐLC	1	2	3
<i>Giữa cá nhân</i>					
1. TNXH định hướng nhân viên	5.26	0.84			
2. Tự chủ công việc	5.27	0.74	0.307**		
<i>Trong cá nhân</i>					
3. HÀi lòng công việc (T1)	5.00	0.82	0.379**	0.259**	
4. GẮn kết công việc (T2)	5.03	0.88	0.400**	0.250**	0.653**

Ghi chú: **: $p < 0.001$. Phân tích của nhóm tác giả

Số liệu cấp độ giữa cá nhân hay lấy một lần là 153, cấp độ biến động trong cá nhân hay hàng ngày là 612, đại diện cho 04 ngày làm việc liên tiếp. Với TQ giữa hai cấp độ, dữ liệu hàng ngày (cấp 1) và dữ liệu một lần (cấp 2), giá trị cấp 1 được lấy giá trị trung bình nhóm trung tâm

T1: dữ liệu từ thứ hai đến thứ năm, từ 17 - 19 giờ

T2: dữ liệu từ thứ ba đến thứ sáu, từ 08 - 09 giờ

Bảng 2 cho giá trị TB, ĐLC và TQ cặp giữa các biến nghiên cứu. Giá trị TB dao động từ mức 5.0 của HLCV hàng ngày đến cao nhất là 5.27 của TCCV. Dữ liệu tương quan cặp chỉ quanh mức 0.25 đến 0.4. Chỉ có TQ giữa HLCV và GKCV cao nhưng chỉ 0.653. Các giá trị đều ở trong mức độ cho phép và cho thấy sự phân biệt giữa các khái niệm.

Bảng 3*Giá Trị Cronbach's Alpha, Độ Tin cậy Tổng Hợp, và Trung Bình Phương Sai Trích*

Khái niệm	Cronbach's Alpha	ĐTCTH	TBPST
1. TNXH định hướng nhân viên	0.805	0.857	0.549
2. TCCV	0.827	0.884	0.656
3. HLCV (T1)	0.872	0.907	0.661
4. GKCV (T2)	0.905	0.929	0.725

Ghi chú: Phân tích của nhóm tác giả

Giá trị tối thiểu của Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp là 0.7, và TBPST là 0.5 (Fornell & Larcker, 1981). Bảng 3 chứng tỏ giá trị của thang đo đều tốt hơn ngưỡng tối thiểu cho thấy mức độ hội tụ của các khái niệm.

Bảng 4*Phương Sai Giữa và Trong Cá Nhân*

Khái niệm	Phương sai trong cá nhân (σ_w^2)	Phương sai giữa cá nhân (σ_b^2)	Tỉ lệ phương sai trong cá nhân ($p = \sigma_w^2 / (\sigma_w^2 + \sigma_b^2)$) (%)
HLCV	0.296	0.193	60.5
GKCV	0.195	0.273	41.7

Ghi chú: Phân tích của nhóm tác giả

Bảng 4 cho thấy tỉ trọng của biến động trong cá nhân so với tổng biến động của HLCV là 60.5% và GKCV là 41.7%. Chỉ số càng cao cho thấy tầm quan trọng của việc tách biến động ở hai cấp độ (Heck & Thomas, 2020). Vì đặc trưng đa bậc và thang đo được kế thừa từ các tạp chí uy tín, có cùng thiết kế nên nghiên cứu không thực hiện phân tích nhân tố khám phá (Muthén & Muthén, 2020).

Bảng 5

Phân Tích Nhân Tố Khẳng Định Đa Bậc

Mô hình đo lường	Cách tải nhân tố	χ	Df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Mô hình 4 nhân tố đề xuất	1, 2, 3, 4	474.076	188	0.917	0.904	0.050	0.045
Mô hình 1	1+2, 3, 4	643.810	191	0.868	0.851	0.062	0.045
Mô hình 2	1, 2, 3+4	1103.268	193	0.734	0.703	0.088	0.148
Mô hình 3	1+2, 3+4	1272.618	195	0.686	0.652	0.095	0.148
1. TNXH định hướng nhân viên 2. Tụ chủ công việc			3. Hải lòng công việc (T1) 4. Gắn kết công việc (T2)				

Ghi chú: Phân tích của nhóm tác giả

Phân tích lần lượt thực hiện đầu tiên với bốn biến giảm đến hai biến dựa theo cách tải nhân tố ở cột hai trong Bảng 5. Biến động dữ liệu một lần và hàng ngày khác nhau nên tải nhân tố chéo không được thực hiện. Mô hình đề xuất bốn khái niệm tốt hơn nhiều so với mô hình khác với CFI là 0.917, TLI là 0.904, RMSEA là 0.050, SRMR là 0.045. Tất cả các giá trị đều nằm trong ngưỡng khuyến nghị của Bentler và Hu (1998) với giá trị CFI và TLI ≥ 0.9 , RMSEA và SRMR < 0.08 .

4.3. Kiểm định giả thuyết nguyên cứu

Năm giả thuyết được kiểm định theo quy trình kiểm định mô hình cân bằng cấu trúc với điều tiết theo hướng dẫn của Heck và Thomas (2020).

Bảng 6

Kết Quả Kiểm Định Mô Hình

Yếu tố tác động	β	P-Value	Khoảng tin cậy			Giả thuyết
			99%	95%	90%	
Tác động đến HLCV (T1)						
TNXH định hướng nhân viên	0.324	0.000	0.235	0.414		Chấp nhận H1
Tác động GKCV (T2)						
TNXH định hướng nhân viên	0.360	0.000	0.250	0.470		Chấp nhận H2
HLCV (T1)	0.286	0.000	0.206	0.365		Chấp nhận H3
TCCV	0.006	0.861			-0.047	0.058
TNXH định hướng nhân viên x TCCV	0.002	0.660			-0.006	0.010
HLCV (T1) x TCCV	0.111	0.048			0.001	0.226
						Chấp nhận H4b

Ghi chú: Phân tích của nhóm tác giả

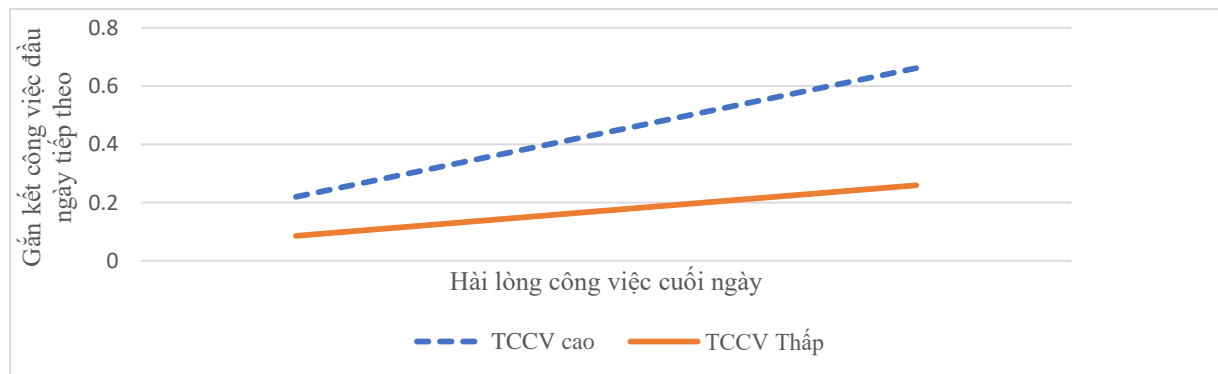
Bảng 6 cho thấy bốn trong năm giả thuyết được chấp nhận. Giả thuyết thứ nhất cho rằng TNXH định hướng nhân viên tác động đến HLCV hàng ngày được ủng hộ từ giá trị khoảng [0.235; 0.414] mức tin cậy 99%. Quan tâm nhân viên tăng HLCV hàng ngày hơn qua việc tận dụng cảm xúc tích cực để mở rộng đánh giá nhiều mặt khác nhau của công việc. Tương tự, TNXH đem đến cảm xúc tích cực trực tiếp cho người lao động để họ GKCVCV hàng ngày hơn qua phát biểu giả thuyết 2. Giả thuyết này được chấp nhận với giá trị $\beta = 0.36$ ở mức p-value < 0.001.

Giả thuyết thứ ba cho rằng HLCV cuối ngày trước làm tăng GKCVCV đầu ngày sau. Giả thuyết này được chấp nhận với khoảng giá trị [0.206; 0.365] mức tin cậy 99%. Giả thuyết được chấp nhận cho thấy khả năng người lao động tận dụng nguồn lực có sẵn từ các cảm xúc tích cực vào cuối ngày làm việc hôm trước để gắn kết nhiều hơn vào những đối tượng mà họ quan tâm.

Giả thuyết thứ tư (H4a) cho rằng TCCV tạo môi trường cho tác động tích cực của TNXH định hướng nhân viên đến GKCVCV hàng ngày mạnh hơn. Tuy nhiên, giả thuyết này không được chấp nhận vì p-value > 0.1. Kết quả này có thể vì người lao động chưa có thời gian tận dụng TCCV để lựa chọn phương pháp làm việc gia tăng tập trung tốt hơn.

Hình 2

Tác Động Điều Tiết của Tự Chủ Công Việc



Ghi chú: Minh họa của nhóm tác giả

Giả thuyết cuối cùng (H4b) được chấp nhận với giá trị là 0.111 ở mức độ tin cậy 95%. Kết quả cho thấy người lao động HLCV cuối ngày và có nhiều TCCV cho phép họ có thêm nguồn lực và khả năng lựa chọn phương pháp và tốc độ để GKCVCV hơn. Hình 2 minh họa tác động của HLCV cuối ngày đến GKCVCV đầu ngày mạnh hơn khi TCCV cao.

4.4. Thảo luận kết quả

Tác động tích cực của TNXH định hướng nhân viên đến HLCV và GKCVCV một phần củng cố kết quả của một số nghiên cứu trước (Tang & ctg., 2024; Tran & ctg., 2021). Tuy nhiên, nghiên cứu trước dùng TNXH nội bộ tổng quát nên không mâu thuẫn tác động của các thành phần con (Tran & ctg., 2021). Đóng góp vượt bậc của nghiên cứu đến từ kiểm định khả năng nâng cao biến động trong cá nhân của TNXH nội bộ. Kết quả trước đây ở mức độ giữa cá nhân nên chúng chỉ thể hiện khác biệt giữa nhân viên. Kết quả này tạo niềm tin cho ban lãnh đạo về việc đầu tư vào các hoạt động TNXH.

Thiết kế nghiên cứu cho thấy tác động kéo dài của tâm lý tích cực từ HLCV cuối ngày đem lại cho nhà quản trị cơ hội can thiệp để duy trì tác động tích cực đó (Sonnentag & ctg., 2021). Kết quả này rộng hơn tác động của HLCV đến GKCVCV so với kết quả từ dữ liệu được thu thập một lần và hoặc nhiều đợt (Wirawan & ctg., 2020).

Điều tiết của TCCV giữa các cấp là điểm mới đáng kể cuối cùng nhưng chỉ được chấp nhận trong H4b còn H4a thì không. Khả năng đóng góp tích cực của TCCV chỉ xảy ra cho người lao động khi đủ thời gian hoặc trong môi trường tích cực để lập kế hoạch cho việc sử dụng nguồn lực tự chủ phù hợp (Islam & Alam, 2024).

5. Đóng góp và hạn chế của nghiên cứu

5.1. Đóng góp lý thuyết

Mô hình có những đóng góp nhất định ở tác động điều tiết và dữ liệu nghiên cứu. Thứ nhất, đáp ứng lời kêu gọi của Fang và cộng sự (2021); Tang và cộng sự (2024), nghiên cứu khoanh vùng tác động của TNXH định hướng nhân viên với các cấp tác động khác nhau. Đóng góp thứ hai từ kiểm định tác động kéo dài cảm xúc tích cực của HLCV cuối ngày trước làm tăng GKCV đầu ngày sau. Kết quả mở rộng khẳng định của Sonnentag và cộng sự (2021) “suy nghĩ tích cực về các vấn đề liên quan đến công việc trong thời gian rỗi có liên quan đến kết quả tích cực trong ngày làm việc tiếp theo” (tr. 836).

Cuối cùng, TCCV cao là cơ sở cho nhân viên chủ động loại những hoạt động không cần thiết khỏi quy trình làm việc để tập trung vào công việc. Bằng chứng là điều tiết gia tăng mối quan hệ giữa HLCV và GKCV hàng ngày. Tác động điều tiết không được tìm thấy ở tác động của TNXH định hướng nhân viên đến GKCV hàng ngày có thể cho hai gợi ý. Đầu tiên, cảm xúc tích cực cần có thời gian để hình thành nguồn lực tích cực nơi người lao động (qua HLCV). Nguồn lực này thúc đẩy tạo nên kết nối với các vấn đề xung quanh (qua GKCV). Thứ hai, tác động kéo dài của HLCV vào tối trước giúp nhân viên có thời gian mở rộng suy nghĩ để GKCV vào đầu hôm sau.

5.2. Đóng góp thực tiễn

Tác động của TNXH định hướng nhân viên làm tăng HLCV và GKCV ở từng cá nhân chứ không chỉ dừng lại ở khác biệt do đặc điểm cá nhân. Nhà quản trị cần ý thức tầm quan trọng của thời gian trong việc chuyển hóa trải nghiệm tích cực thành năng lượng tạo điều kiện kích hoạt cảm xúc sau đó (Tuckey & ctg., 2018). Thời gian cho phép nhà quản trị quan sát mức độ HLCV cuối ngày để dự báo can thiệp có thể duy trì được GKCV vào ngày tiếp theo.

Cuối cùng, thiết kế công việc cung cấp cho nhân viên không gian là tốt để họ có thể tránh khỏi xao lãng. NH có thể thiết kế quy trình dựa trên đóng góp của nhân viên và chấp nhận cho họ thực hiện hay cắt giảm những hoạt động mang tính hành chính. Quy trình có thể áp dụng linh hoạt cho từng đối tượng khách hàng và thời điểm khác nhau để giảm bớt các bước kiểm soát không cần thiết với các khách hàng lâu năm hay giải quyết những việc cấp bách. Tuy nhiên, việc này không phải không có thách thức khi xét tất cả các ngành và ngành NH nói riêng vì mức độ tự chủ cao sẽ suy giảm chuẩn hóa, tăng gánh nặng lựa chọn (Dettmers & Bredehöft, 2020). Việc này cần phối hợp lâu dài và lắng nghe ý kiến của nhân viên tránh cho tác động của tự chủ chuyển thành tác động tiêu cực.

5.3. Định hướng tiếp theo

Nhược điểm đáng kể đầu tiên là dữ liệu tự đánh giá nên tiềm ẩn khả năng sai lệch hệ thống. Tuy nhiên, thiết kế nghiên cứu đã giải quyết đáng kể điều này khi người lao động trả lời tổng cộng 11 BKS qua năm ngày liên tục (Heck & Thomas, 2020). Nhược điểm tiếp theo là hai biến cảm xúc đều phản ánh phương diện tích cực. Tương lai có thể xét thêm những tâm lý tiêu cực liệu có kéo dài và mức độ phục hồi từ những cảm xúc này (Fredrickson, 2001).

Nghiên cứu chỉ sử dụng TCCV làm biến điều kiện cho hai tác động. Các nghiên cứu khác có thể xét thêm khả năng điều tiết của chiến lược truyền thông hay mức độ tương thích

với TNXH của người lao động. Vì luôn luôn có sự khác biệt giữa những gì công ty thật sự làm và nhân viên cảm nhận trong các chiến lược và thực thi TNXH (Dang & Do, 2024).

TUYÊN BỐ KHÔNG CÓ XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Các tác giả cam kết, tuyên bố không có bất kỳ xung đột lợi ích nào liên quan đến việc công bố bài báo này.

Tài liệu tham khảo

- Aguinis, H., Rupp, D. E., & Glavas, A. (2024). Corporate social responsibility and individual behaviour. *Nature Human Behaviour*, 8(2), 219-227.
- Barnett, M. L., Henriques, I., & Husted, B. W. (2020). Beyond good intentions: Designing CSR initiatives for greater social impact. *Journal of Management*, 46(6), 937-964. <https://doi.org/10.1177/0149206319900539>
- Bentler, P. M., & Hu, L. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453.
- Bledow, R., Schmitt, A., Frese, M., & Kühnel, J. (2011). The affective shift model of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1246-1257. <https://doi.org/10.1037/a0024532>
- Bolger, N., Davis, A., & Rafaeli, E. (2003). Diary methods: Capturing life as it is lived. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 579-616.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), Article 307.
- Bui, V. N. (2022). Ảnh hưởng của nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đến hiệu quả công việc và vai trò điều tiết của thu nhập cá nhân. [The impact of corporate social responsibility perception on job performance and the moderating role of personal income]. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh - Kinh tế và Quản trị kinh doanh*, 17(2), 83-98. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.17.2.1783> .2022
- Castaldo, S., Ciacci, A., & Penco, L. (2023). Perceived corporate social responsibility and job satisfaction in grocery retail: A comparison between low-and high-productivity stores. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 74, Article 103444.
- Chan, K. W., & Lam, W. (2011). The trade-off of servicing empowerment on employees' service performance: Examining the underlying motivation and workload mechanisms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 609-628. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0250-9>
- Cheah, J. S. S., & Lim, K. H. (2024). Effects of internal and external corporate social responsibility on employee job satisfaction during a pandemic: A medical device industry perspective. *European Management Journal*, 42(4), 584-594.
- Dang, T. T. P., & Do, V. T. T. (2024). Employee perceptions of hotel CSR initiatives and job satisfaction: Exploring organizational identification, psychological contract fulfillment and attachment styles. *International Hospitality Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IHR-09-2023-0049>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

- Dettmers, J., & Bredehöft, F. (2020). The ambivalence of job autonomy and the role of job design demands. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 1-13.
- El Akremi, A., Gond, J. P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, 44(2), 619-657. <https://doi.org/10.1177/0149206315569311>
- Fang, M., Fan, P., Nepal, S., & Chang, P. C. (2021). Dual-mediation paths linking corporate social responsibility to employee's job performance: A multilevel approach. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.612565>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.56.3.218>
- Gallup, I. (2022). *State of the global workplace report*. <https://its-resource-page.s3.us-west-2.amazonaws.com/2022-engagement.pdf>
- Gond, J. P., & Moser, C. (2021). Critical essay: The reconciliation of fraternal twins: Integrating the psychological and sociological approaches to 'micro' corporate social responsibility. *Human Relations*, 74(1), 5-40. <https://doi.org/10.1177/0018726719864407>
- Heck, R., & Thomas, S. L. (2020). *An introduction to multilevel modeling techniques: MLM and SEM approaches*. Routledge.
- Howard, M. C., & Kasprzyk, M. (2024). Integrating modern research on social courage via psychological contract theory: Direct and interactive effects of work engagement and moral disengagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2023-0254>
- Ilies, R., Wilson, K. S., & Wagner, D. T. (2009). The spillover of daily job satisfaction onto employees' family lives: The facilitating role of work-family integration. *Academy of Management Journal*, 52(1), 87-102. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.36461938>
- Islam, M. A., & Alam, M. N. (2024). Does workplace fun reduce job stress? Role of work engagement and job autonomy in the hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*, Article 14673584241286140.
- Jones, D. A., Willness, C. R., & Glavas, A. (2017). When Corporate Social Responsibility (CSR) meets organizational psychology: New frontiers in micro-CSR research, and fulfilling a quid pro quo through multilevel insights. *Frontiers in Psychology*, 8, Article 520.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2020). *Mplus 8.4*. Mplus.
- Nguyen, H. V., & Vuong, T. T. (2022). Mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn Hà Nội [Corporate social responsibility, job satisfaction and turnover intention: A perspective of commercial banks' employee in Hanoi]. *Tạp Chí Khoa Học & Đào Tạo Ngân Hàng*, 247(12), 22-33.

- Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382-2400.
- Rayton, B. A., Brammer, S. J., & Millington, A. I. (2015). Corporate social performance and the psychological contract. *Group and Organization Management*, 40(3), 353-377. <https://doi.org/10.1177/1059601114561476>
- Sagan, A. (2019). Sample size in multilevel structural equation modeling - the Monte Carlo approach. *Econometrics*, 23(4), 63-79.
- Sonnentag, S., Dormann, C., & Demerouti, E. (2010). Not all days are created equal: The concept of state work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 25-38). Psychology Press.
- Sonnentag, S., Tian, A. W., Cao, J., & Grushina, S. V. (2021). Positive work reflection during the evening and next-day work engagement: Testing mediating mechanisms and cyclical processes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(4), 836-865. <https://doi.org/10.1111/joop.12362>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Tang, A. D., Luu, T. T., Chen, W. K., & Liu, S. C. (2024). Internal corporate social responsibility and customer-oriented organizational citizenship behavior: The mediating roles of job satisfaction, work-family facilitation, life satisfaction, and the moderating role of organizational tenure. *Journal of Sustainable Tourism*, 32(5), 986-1007.
- Tran, T. T., Nguyen, T. T., No, D. N. T., & Tran, T. A. (2021). Mediation of employee job satisfaction on the relationship between internal corporate social responsibility and affective commitment. *Management Science Letters*, 11(1), 195-202.
- Tuckey, M. R., Sonnentag, S., & Bryan, J. (2018). Are state mindfulness and state work engagement related during the workday? *Work and Stress*, 32(1), 33-48. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1420707>
- Vu, P. T., Ho, H. T. Q., & Dao, O. L. K. (2023). Tác động của trách nhiệm xã hội đến niềm tin tổ chức và sự hài lòng của nhân viên các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Thành phố Hồ Chí Minh [Impact of social responsibility on organizational trust and employee satisfaction of small and medium enterprises in Ho Chi Minh City]. *Tạp Chí Kinh Tế và Ngân Hàng Châu Á*, 205(4), 54-64. <https://doi.org/10.63065/ajeb.vn.2023.205.82469>
- Wirawan, H., Jufri, M., & Saman, A. (2020). The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement: The mediating role of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1139-1154.
- Zhao, X., Wu, C., Chen, C. C., & Zhou, Z. (2022). The influence of corporate social responsibility on incumbent employees: A meta-analytic investigation of the mediating and moderating mechanisms. *Journal of Management*, 48(1), 114-146. <https://doi.org/10.1177/0149206320946108>

