

TỔNG QUAN LÝ THUYẾT VỀ TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA DOANH NGHIỆP VỚI NHÂN VIÊN, MỘT QUAN ĐIỂM VỀ ĐẠO ĐỨC LÃNH ĐẠO TRONG KINH DOANH

Theoretical overview of corporate social responsibility to employees, a perspective on leadership ethics in business

Nguyễn Tiến Dũng¹

¹Trường Cao đẳng BC Công nghệ và Quản trị doanh nghiệp, TP. HCM, Việt Nam
nguyentienungmba@gmail.com

Tóm tắt — Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là một chủ đề mới trong những thập kỷ gần đây, nó được xem như là chiến lược kinh doanh bền vững và được khai thác từ khía cạnh kinh doanh có đạo đức. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp được chú ý đến các đối tượng bên ngoài doanh nghiệp. Sau đó, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp được phát triển hướng đến nội bộ doanh nghiệp nhằm phát huy năng lực tiềm ẩn của nhân viên dựa trên khía cạnh đạo đức.

Abstract — Corporate social responsibility is a new topic in recent decades, it is considered as a sustainable business strategy and is exploited from an ethical business perspective. Corporate social responsibility is focused on the objects outside the corporate. Then, corporate social responsibility was developed towards internal corporate to promote the hidden power of employees based on ethical aspect.

Từ khóa — Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp nội bộ, đạo đức lãnh đạo và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, tính nhân văn trong trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, internal corporate social responsibility, leadership ethics and corporate social responsibility.

1. Giới thiệu

Nếu như trước đây, việc kinh doanh của doanh nghiệp người ta thường đặt mục tiêu kinh tế như tối đa hóa doanh thu, tối đa hóa lợi nhuận, hay tối thiểu hóa chi phí. Mặc dù những mục tiêu đó là cần thiết nhưng thực tế cho thấy, tất cả các mục tiêu này là thiếu bền vững, các hoạt động nhằm đem lại lợi ích kinh tế đó chủ yếu là phục vụ cho doanh nghiệp, nó chưa thể hiện hết trách nhiệm của doanh nghiệp với các bên tham gia, mà trước hết là vai trò của nhà lãnh đạo trong các quyết sách của doanh nghiệp.

Trong những năm gần đây, một quan điểm mới về kinh doanh đã được thảo luận từ góc độ học thuật và thực tiễn đó là “Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp - CSR” và đặc biệt là CSR nội bộ, nó được quan tâm dựa trên khía cạnh đạo đức. Mục đích của bài viết này nhằm lược khảo tài liệu để chứng minh CSR gắn liền với các quyết định kinh doanh có đạo đức như bảo vệ quyền con người, các chính sách đối với người lao động. Mục tiêu kinh tế được nhìn nhận một cách dài hạn, bền vững và nhân văn, lợi ích kinh tế của doanh nghiệp luôn được gắn liền với lợi ích của các bên tham gia.

2. Tổng quan lý thuyết

Trong nhiều thập niên qua, CSR đã nhận được sự quan tâm sâu sắc của các nhà nghiên cứu. CSR được coi như là chiến lược hữu hiệu nhằm tối đa hóa lợi ích cho doanh nghiệp và xã hội. Đã có rất nhiều nhà nghiên cứu tập trung nghiên cứu về chủ đề CSR như là (Du, Bhattacharya, & Sen, 2010; Lantos, 2002). Hay gần đây nhất là (Chi, Zhang & Liu, 2019) và còn rất nhiều nhà nghiên cứu khác. Ngoài CSR với bên ngoài, các nhà nghiên cứu còn đề cập đến CSR nội bộ như một cam kết thực hiện kinh doanh có đạo đức.

2.1. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp dựa trên trao đổi xã hội

CSR được phát triển dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội, theo đó các nhà lãnh đạo doanh nghiệp sử dụng CSR như một phương tiện trao đổi nhằm đem lại lợi ích cho xã hội, từ đó xã hội có tác động tích cực đến các hoạt động của doanh nghiệp (Kanji & Chopra, 2010; McWilliams & Siegel, 2001). Khái niệm về CSR được (Bowen, 2013) phát biểu rằng, “CSR là nghĩa vụ của doanh nghiệp để theo đuổi các chính sách về các mục tiêu và giá trị của xã hội, đồng thời đề ra các quyết định liên quan đến CSR nhằm tuân thủ các chính sách đó”. Trong khi đó Rupp et al. (2006) cho rằng, CSR về bản chất là sự trao đổi xã hội, do đó nhất thiết phải có đi có lại.

Theo Rupp et al. (2006), phát triển khái niệm CSR gắn liền với sự trao đổi kinh tế, với mục đích tìm kiếm lợi nhuận bằng cách sử dụng các nguồn lực và khả năng của mình mà không vi phạm pháp luật. Thực hiện CSR, các nhà lãnh đạo sử dụng các nguồn lực được chi tiêu hợp lý từ góc độ xã hội từ đó làm tăng hiệu suất của doanh nghiệp (Du et al., 2010; McWilliams & Siegel, 2001).

Trao đổi xã hội là một quan điểm tiến bộ nhằm gia tăng lợi ích của các bên liên quan. Tuy nhiên, trao đổi “có đi có lại” vẫn còn tồn tại những hạn chế, bởi nó chưa cho thấy tính bền vững trong mối quan hệ này. Sự trao đổi “có đi có lại” chỉ mang tính thương mại công bằng (Porter & Kramer, 2006: 2019), nếu doanh nghiệp không thỏa mãn lợi ích của họ thì việc trao đổi sẽ không diễn ra. Bản chất của CSR là thể hiện tính đạo đức và nhân văn, mang lại giá trị bền vững cho xã hội. Do đó, lợi ích xã hội nên được xem xét trước lợi ích của doanh nghiệp trong thực hiện CSR (Dembek, Singh & Bhakoo, 2016; Pavlovich & Corner, 2014).

2.2. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp theo quan điểm đạo đức

Trong CSR có rất nhiều nghiên cứu cũng đã cho thấy rằng, quá trình trao đổi xã hội phải dựa trên khía cạnh đạo đức để tạo ra giá trị cho xã hội, từ đó để phát triển kinh tế bền vững xét trên góc độ xã hội (Dembek et al., 2016; Pavlovich Corner, 2014). Từ quan điểm đó, nhiều nhà nghiên cứu đã chỉ ra rằng mục tiêu của doanh nghiệp định hướng CSR không chỉ là tìm kiếm lợi nhuận, mà còn hướng đến nhiều mục tiêu khác như: Công bằng, bình đẳng, quyền con người, phát triển kinh tế xã hội bền vững, đề cao các giá trị của xã hội (Kanji & Chopra, 2010). Một số nhà nghiên cứu cho rằng cần phải có một quan điểm tiến bộ để xem xét đổi mới trong kinh doanh nhằm tạo ra giá trị cho xã hội (Porter & Kramer, 2006, 2019).

CSR tập trung vào các hoạt động tích cực vượt ra ngoài những nỗ lực xác định trước, bằng cách sử dụng có trách nhiệm nguồn tài nguyên khan hiếm, ưu tiên thiết lập các mối liên hệ chặt chẽ và có trách nhiệm với các bên liên quan để hướng đến một xã hội phát triển bền vững và thịnh vượng với khái niệm “Tạo giá trị chung - CSV”. Cũng theo (Porter & Kramer, 2019), CSV như là một chiến lược kinh doanh với một tầm nhìn sâu sắc và nhân văn nhằm tạo ra giá trị bền vững cho xã hội. Tuy nhiên, trong tài liệu nghiên cứu về CSR cho thấy CSV không tạo ra một thực tế mới, mà chỉ diễn giải các khái niệm liên quan đến CSR theo một cách mới.

2.3. Định hướng trách nhiệm xã hội nội bộ

CSR ban đầu được phát triển tập trung hướng ra bên ngoài, sau đó nó được mở rộng bên trong (nhân viên), bởi nhân viên với tư cách là thành viên của doanh nghiệp, họ là những người trực tiếp thực thi các mệnh lệnh của nhà lãnh đạo. Do đó, họ có ảnh hưởng đến sự phát triển bền vững của doanh nghiệp, sự phát triển đó phụ thuộc rất nhiều vào cách mà doanh nghiệp hành xử với nhân viên. Đã có nhiều nghiên cứu CSR đề cập đến bối cảnh nội bộ của doanh nghiệp nhằm xem xét sự tác động của CSR đến nhân viên và ngược lại. Cụ thể là xem xét các chính sách của doanh nghiệp đối với nhân viên, đồng thời xem xét phản ứng của nhân viên thông qua nhận thức và hành vi của họ về quá trình thực hiện các chính sách đó. Theo

(Rupp et al., 2006), nhận thức của nhân viên về CSR tác động đến cảm xúc, thái độ và hành vi tiếp theo của họ qua các động cơ, nhu cầu, các mối quan hệ và tâm lý.

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, các doanh nghiệp chịu áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt và khốc liệt, đòi hỏi họ phải có hướng đi mới tiến bộ hơn nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững giúp doanh nghiệp phát triển bền vững. Đứng trước thực tế đó, trong nghiên cứu học thuật và thực tiễn cần phải hướng đến cả đối tượng bên trong và bên ngoài, xem đó như một chiến lược cạnh tranh tốt nhất mang lại lợi ích cho toàn xã hội nhằm đạt lợi thế trước các doanh nghiệp khác và tạo ra sự phát triển bền vững cho xã hội.

Nhân viên là nguồn lực bên trong quan trọng góp phần tạo ra giá trị cho doanh nghiệp cùng với các nguồn lực bên ngoài (Pavlovich & Corner, 2014; Rupp et al., 2006). Trong những thập niên gần đây thì CSR với nhân viên luôn được sự quan tâm của các nhà nghiên cứu liên quan đến các vấn đề về bên trong của tổ chức, những vấn đề đó có ảnh hưởng đến thể chất, tâm lý và động lực của nhân viên (Turker, 2009; Pavlovich & Corner, 2014). Tác động của CSR còn tạo niềm tin đối với nhân viên vào tổ chức, nó phản ánh bản chất của tổ chức như một thực thể coi trọng con người, quan tâm đến nhân viên, đối lại nhân viên nhận thức rằng tổ chức là công bằng, nhân văn và quan tâm đến họ. Do đó họ sẽ đáp lại bằng những hành vi tích cực, có lợi cho tổ chức (Farooq, Payaud, Merunka, & Valette-Florence, 2014). Nghiên cứu tại các công ty ở Mỹ đã cho thấy sự tham gia tích cực của nhân viên, từ thực tế các nhà nghiên cứu cho rằng, “hoạt động CSR nội bộ còn nhằm thiết lập mối liên kết giữa tổ chức và nhân viên”.

Thực tế là CSR có ý nghĩa quan trọng vì có liên quan đến sự phát triển và thịnh vượng của tất cả các bên liên quan trong tổ chức, do đó chiến lược CSR có vị trí quan trọng trong tổ chức, đặc biệt là trong lĩnh vực nhân sự (Fuentes-García et al., 2008). CSR có ảnh hưởng quyết định đến các chiến lược của tổ chức bởi vì “nhân viên thường có những đánh giá sự khác biệt về nỗ lực CSR của tổ chức trong sử dụng lao động nhằm cung cấp bằng chứng liên quan đến việc đáp ứng nhu cầu tâm lý và hành vi trách nhiệm xã hội hoặc thiếu trách nhiệm của tổ chức, sự không trung thực trong thực hành CSR là hành vi lừa dối, phi đạo đức, điều này sẽ ảnh hưởng đến thái độ, hành vi ứng xử của nhân viên với tổ chức” (Rupp et al., 2006). Trong khi đó “thái độ, hành vi ứng xử của nhân viên” là phần thể hiện ra bên ngoài của văn hóa tổ chức (Hofstede & Hofstede, 2005; Schein, 2016). Do đó, CSR đối với nhân viên cần phải được quan tâm xem xét làm rõ, khai thác mặt tích cực của nó nhằm tạo ra những tác động tích cực đến văn hóa tổ chức.

2.3.1 Khái niệm về trách nhiệm xã hội nội bộ:

Khái niệm về CSR nội bộ đã được nhiều nhà nghiên cứu phát biểu “là hành vi có trách nhiệm của tổ chức với xã hội và môi trường, nó liên quan đến người lao động trong tổ chức”. CSR nội bộ đề cập đến các vấn đề như: Sức khỏe và phúc lợi, đào tạo và tham gia kinh doanh, bình đẳng về cơ hội, mối quan hệ công việc, gia đình và một số thực tiễn quản trị doanh nghiệp (Vives, 2005). CSR nội bộ nhấn mạnh vào sự cụ thể hóa bằng hình thức thực hành có trách nhiệm và không phân biệt đối xử cũng như tính minh bạch của thông tin trong tổ chức với việc đào tạo suốt đời cho nhân viên. CSR nội bộ được nhấn mạnh vào 9 thành phần bao gồm: Điều kiện làm việc; Sự hài lòng trong công việc; Cân bằng công việc và cuộc sống; Sự đa dạng về cơ hội; Đào tạo và phát triển; Truyền thông; Thông tin đối với nhân viên và tham gia vào các quyết định của tổ chức; Thù lao công bằng; Có trách nhiệm hoặc hỗ trợ tài chính cho nhân viên (European SMEs' Good Practice, 2005).

Nghiên cứu tại Anh quốc cho thấy CSR nội bộ liên quan đến các vấn đề: Quản lý vốn nhân lực, tiêu chuẩn y tế và an toàn, chất lượng quản lý, áp dụng để thay đổi và đổi mới, quản lý tác động môi trường, tài nguyên thiên nhiên và quản lý tài chính (Castka et al., 2004). Đặc biệt, trong một nghiên cứu tại 12 quốc gia ở Châu Âu và Châu Á về CSR (Welford, 2005) đã

khẳng định rằng, CSR nội bộ bao gồm không phân biệt đối xử, cơ hội bình đẳng và tiền lương công bằng, giáo dục nghề nghiệp, tự do tham gia hiệp hội và nhân quyền.

CSR đối với nhân viên bao gồm 9 mục: 1) Môi trường làm việc thân thiện; 2) Quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm; 3) Lương thưởng công bằng; 4) Giao tiếp cởi mở và linh hoạt; 5) Đầu tư vào giáo dục và đào tạo; 6) Khuyến khích tự do ngôn luận, có quyền lên tiếng và báo cáo mọi quan tâm của nhân viên tại nơi làm việc; 7) Hỗ trợ chăm sóc trẻ em; 8) Đa dạng việc làm bằng cách tuyển dụng, thúc đẩy phát triển phụ nữ, dân tộc thiểu số và người khuyết tật; 9) Đối xử công bằng với tất cả nhân viên. Nhiều nghiên cứu khác cũng có quan điểm tương tự (Papasolomou - Doukakis et al., 2005; Turker, 2009).

ISO - 26000 cũng đã cung cấp hướng dẫn hữu ích cho các tổ chức tôn trọng và công nhận các mối quan hệ nhân quyền, quan hệ lao động, điều kiện làm việc và bảo vệ xã hội, đối thoại xã hội, sức khỏe và an toàn tại nơi làm việc và phát triển con người (Castka et al., 2004).

2.3.2. Trách nhiệm xã hội nội bộ một quan điểm về đạo đức lãnh đạo:

CSR thực chất là những chính sách của nhà lãnh đạo thể hiện trách nhiệm của mình với các bên liên quan, bởi vì nhà lãnh đạo là người đại diện cho tổ chức (Ullrich et al., 2007), đồng thời phần lớn hệ thống giá trị của tổ chức là do nhà lãnh đạo sáng tạo ra và áp đặt vào trong tổ chức. Điều này sẽ giúp định hình và giải thích các hoạt động của con người trong tổ chức đó, đồng thời giúp phân biệt một tổ chức này với một tổ chức khác (Bass & Avolio, 1994; Schein, 2016).

Một số nghiên cứu cho rằng, lãnh đạo có đạo đức giúp tăng cường sự cam kết giữa các cá nhân với tổ chức (Shamir & Kark, 2004). Trong khi đó (Umphress et al., 2010) cho rằng CSR thể hiện đạo đức của nhà lãnh đạo, là nhân tố tạo niềm tin và có ảnh hưởng tích cực đối với hành vi của nhân viên. Vì thế đạo đức của nhà lãnh đạo có vai trò quyết định trong chính sách CSR và có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến hành vi nhân viên bởi vì nó đáp ứng tốt các yêu cầu đa dạng trong quản lý, đồng thời nó cung cấp cho các cá nhân tham gia trong tổ chức sự nhận diện đầy đủ nhất về sự lãnh đạo. Một số nhà nghiên cứu cũng đã cho thấy nhận thức của nhân viên về sự phù hợp các giá trị của lãnh đạo trong CSR có tác động tích cực đến lòng trung thành của họ với tổ chức (Zhao, Liu, Li, & Yu, 2019). Nhân viên sẽ nhận diện về giá trị của lãnh đạo trong CSR dựa trên vai trò tạo sự khác biệt, cung cấp một tầm nhìn, gợi ý về hiệu suất (Bass & Avolio, 1994).

Tầm nhìn là bức tranh về tổ chức do nhà lãnh đạo sáng tạo ra để thu hút các bên liên quan tham gia, đồng thời qua đó để “phát triển một khái niệm chung mang ý nghĩa cốt lõi của sứ mạng, thể hiện nhiệm vụ trọng tâm hay lý do tồn tại của tổ chức” (Schein, 2016). Cũng theo Schein (2016), khái niệm chung này được phát triển nhằm thỏa mãn ước vọng của các bên tham gia, trong các tổ chức kinh tế khái niệm chung được phát triển dựa trên lợi ích kinh tế gắn liền với việc gìn giữ và phát triển mối quan hệ tốt đẹp giữa các bên có lợi ích liên quan, đồng thời đem lại sự hiểu biết chung. Các nhà lãnh đạo là thành viên của tổ chức nhưng là thành viên đặc biệt, họ là những thành viên có quyền lực, có địa vị cao, là đại diện của tổ chức (Ullrich et al., 2007). Vì vậy họ là những người có thẩm quyền quyết định về vai trò của nhân viên và các chính sách của tổ chức đối với nhân viên, hay cách thức mà nhà lãnh đạo thưởng hoặc phạt, nếu nhân viên nhận được sự đánh giá từ nhà lãnh đạo đúng với thực tiễn, điều này sẽ khích lệ tinh thần nhân viên và sẽ thúc đẩy quá trình phát triển mối quan hệ tích cực giữa các bên trong tổ chức.

2.3.3. Đề xuất các thành phần của trách nhiệm xã hội nội bộ:

Qua lược khảo tài liệu về CSR đã cho thấy, CSR nội bộ là quá trình tổ chức thiết lập các mối quan hệ nội bộ thể hiện bằng các chính sách nhằm góp phần vào việc phát triển tổ chức bền vững, trong đó tổ chức cam kết đem lại hạnh phúc, nâng cao chất lượng đời sống vật chất và tinh thần cho nhân viên. Theo đó, tác giả đề xuất CSR nội bộ nên tập trung vào năm vấn đề:

- Chăm sóc sức khỏe và sự an toàn trong công việc: Tổ chức chăm sóc y tế tại chỗ, lựa chọn cơ sở có uy tín để chăm sóc y tế thường xuyên và định kỳ cho nhân viên. Trang thiết bị lao động phải đầy đủ và đảm bảo vệ sinh an toàn lao động xét trên góc độ xã hội.

- Cân bằng cuộc sống trong công việc và gia đình: Quy định về thời gian làm việc hợp lý để người lao động có thời gian nghỉ ngơi, giải trí, học tập và thời gian giải quyết các công việc gia đình.

- Môi quan hệ lao động và môi trường làm việc: Đề cao quyền con người (thực hiện theo quy định của pháp luật), không phân biệt đối xử. Tạo bầu không khí thân thiện và môi trường làm việc tiện nghi, tạo điều kiện để mọi người đều có cơ hội được công hiến. Quan tâm đặc biệt đối với lao động nữ có thu nhập đảm bảo trang trải cho cuộc sống và có tích lũy, đồng thời thu nhập phải tương xứng với hiệu quả công việc.

- Đối thoại xã hội: Nhân viên có quyền tham gia vào các quyết định của tổ chức và có tiếng nói thể hiện sự quan tâm của họ về các vấn đề của tổ chức tại nơi làm việc.

- Giáo dục đào tạo và phát triển cá nhân: Tạo điều kiện để nhân viên hội nhập, nâng cao kỹ năng để phục vụ lâu dài và giúp nhân viên nhận thức đúng đắn về mục tiêu của tổ chức từ đó điều chỉnh thái độ và hành vi cho phù hợp nâng cao hiệu quả công việc. Đào tạo hướng đến sự phát triển cá nhân nhằm đáp ứng tốt những thay đổi trong tương lai.

Tất cả năm vấn đề này phải được thực hiện minh bạch và công bằng. Bởi vì nhân viên sẽ phản ứng thể hiện qua thái độ, hành vi đối với sự công bằng trong cách mà tổ chức đối xử với các cá nhân, các nhóm. Nghiên cứu của (Cropanzano et al., 2001) đã chỉ ra rằng, thái độ và hành vi của nhân viên, các nhóm trong tổ chức bị ảnh hưởng nặng nề bởi cách họ đánh giá hành vi của tổ chức là công bằng hay không công bằng. Nhân viên sẽ có phản ứng tích cực khi nhận thấy cách thức xử sự công bằng, nhất quán của tổ chức với nhân viên và các nhóm trong tổ chức, nó phù hợp với các giá trị, chuẩn mực, quy tắc xử sự chung, đáp ứng tốt nhu cầu tâm lý của họ.

Trong một nghiên cứu về “mối quan hệ giữa công bằng và đạo đức” của (Folger, et al., 2005) đã cho thấy “Công bằng là một chuẩn mực phổ biến của thái độ và hành vi giữa các cá nhân và mọi người, nó phản ứng một cách tự nhiên dựa trên giá trị đạo đức, khi chứng kiến một sự bất công ngay cả khi chính họ không phải là nạn nhân của hành vi không công bằng, khi đó họ sẽ có phản ứng tiêu cực. Cách mà tổ chức đối xử với các đối tượng bên ngoài, nhân viên cũng có phản ứng tương tự. Công bằng là một nhu cầu và cũng là động cơ, công cụ thúc đẩy thái độ, hành vi và cam kết của nhân viên, khi họ nhận thấy rõ ý nghĩa tốt đẹp của CSR họ sẽ sẵn sàng công hiến để hỗ trợ cho những điều tốt đẹp đó (Rupp et al., 2006).

3. Kết luận và hàm ý quản trị

3.1. Kết quả lược khảo tài liệu

CSR nội bộ có mối quan hệ tích cực với động lực làm việc của nhân viên (Skudiene & Auruskeviciene, 2012). Vì vậy, các nhà lãnh đạo xây dựng chiến lược CSR cần phải đề ra các chính sách phù hợp để cao các giá trị đạo đức nhằm gia tăng lợi ích cho các bên liên quan. Việc thực thi các chính sách đó phải hướng vào việc mở rộng các mối quan hệ với các bên liên quan nhằm thúc đẩy tiến bộ xã hội và phát triển bền vững, xã hội tiến bộ thì doanh nghiệp mới phát triển được. Đặc biệt là thực hiện CSR phải coi trọng nhân phẩm con người, hoạt động của doanh nghiệp không nên vì lợi ích của mình mà hy sinh lợi ích của các bên tham gia trong doanh nghiệp. CSR phải tuân thủ tính nguyên tắc đảm bảo cho sự cộng sinh của cộng đồng (Porter & Kramer, 2019), có như vậy nhân viên mới ủng hộ doanh nghiệp. Nhận thức và nhu cầu của nhân viên về CSR ngày càng được nâng cao, do đó các doanh nghiệp cần phải điều chỉnh hành vi của mình cho phù hợp với nhận thức và nhu cầu của họ.

Nhân viên là lực lượng lao động với tư cách là thành viên của tổ chức có vai trò quan trọng trong quá trình tham gia thực hiện các mục tiêu chung, góp phần đem lại thành công cho tổ chức (Pavlovich & Corner, 2014). Do đó, CSR có ý nghĩa tạo niềm tin và động lực cho nhân viên (Skudiene & Auruskeviciene, 2012). Đối với CSR nội bộ, nhân viên quan tâm đến các chính sách và hành vi của nhà lãnh đạo ảnh hưởng đến họ (Rupp et al., 2006). Những chính sách đó phải được thể hiện bởi hành vi có trách nhiệm, có đạo đức thì nhân viên mới ủng hộ, đồng lòng cùng nhà lãnh đạo thực hiện thành công các mục tiêu của doanh nghiệp. Điều ngược lại sẽ tạo nên những phản ứng tiêu cực của nhân viên với nhà lãnh đạo và doanh nghiệp (Folger, et al., 2005).

Nền kinh tế của Việt Nam ngày càng hội nhập sâu và rộng hơn đối với nền kinh tế thế giới, sự cạnh tranh cũng ngày càng trở nên khốc liệt hơn. Các doanh nghiệp cần phải có chiến lược rõ ràng, nghiêm túc trong thực hiện CSR để xây dựng và củng cố các mối quan hệ trong xã hội. Hoạt động xây dựng hình ảnh, danh tiếng và tạo niềm tin để tăng cường sự ủng hộ, tạo ra cảm xúc và hành vi tích cực của nhân viên, tạo được hiệu ứng lan tỏa tích cực trong xã hội. Doanh nghiệp xây dựng hình ảnh thành công sẽ tranh thủ sự ủng hộ của xã hội mà trước hết là đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp có tâm huyết và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

3.2. Hạn chế của nghiên cứu

Mặc dù tác giả bài viết đã rút trích được rất nhiều kiến thức quan trọng về CSR trong tài liệu CSR đặc biệt là CSR nội bộ, nó liên quan đến đạo đức lãnh đạo trong quá trình thực hiện chính sách CSR. Tuy nhiên, bài viết này cũng còn những hạn chế nhất định. Bài viết này được hoàn thành dựa trên lược khảo tài liệu do đó chưa được kiểm chứng thực tiễn, đây cũng là vấn đề đặt ra cho nghiên cứu tiếp theo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- [2] Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.
- [3] Castka, P., Balzarova, M. A., Bamber, C. J., & Sharp, J. M. (2004). How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11(3), 140-149.
- [4] Chi, C. G. Q., Zhang, C., & Liu, Y. (2019). Determinants of corporate social responsibility (CSR) attitudes: perspective of travel and tourism managers at world heritage sites. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- [5] Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of vocational behavior*, 58(2), 164-209.
- [6] Dembek, K., Singh, P., & Bhakoo, V. (2016). Literature review of shared value: a theoretical concept or a management buzzword? *Journal of Business Ethics*, 137(2), 231-267.
- [7] Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
- [8] Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2014). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563-580.
- [9] Folger, R., Cropanzano, R., & Goldman, B. (2005). *What is the relationship between justice and morality*. Handbook of organizational justice, 215.
- [10] Fuentes-García, F. J., Núñez-Tabales, J. M., & Veroz-Herradón, R. (2008). Applicability of corporate social responsibility to human resources management: Perspective from Spain. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 27-44.
- [11] Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Third Millennium Edition. McGraw-Hill, New York. In.

- [12] Kanji, G. K., & Chopra, P. K. (2010). Corporate social responsibility in a global economy. *Total Quality Management*, 21(2), 119-143..
- [13] Lantos, G. P. (2002). The ethicality of altruistic corporate social responsibility. *Journal of Consumer marketing*, 19(3), 205-232.
- [14] McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- [15] Papasolomou-Doukakis, I., Krambia-Kapardis, M., & Katsioloudes, M. (2005). Corporate social responsibility: the way forward? Maybe not! A preliminary study in Cyprus. *European business review*.
- [16] Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- [17] Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value. In *Managing sustainable business* (pp. 323-346): Springer.
- [18] Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior. The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 537-543.
- [19] Schein, E. H. (2016). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons (Paperback ed.).
- [20] [26] Shamir, B., & Kark, R. (2004). A single - item graphic scale for the measurement of organizational identification. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 115-123.
- [21] Skudiene, V., & Auruskeviciene, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic Journal of Management*.
- [22] Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
- [23] Ullrich, J., Wieseke, J., Christ, O., Schulze, M., & Van Dick, R. (2007). The identity - matching principle: Corporate and organizational identification in a franchising system. *British Journal of Management*, 18, S29-S44.
- [24] Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 769.
- [25] Vives, A. (2005). Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America. *Journal of Corporate Citizenship*, (21), 39-50.
- [26] Vuontisjärvi, T. (2006). Corporate social reporting in the European context and human resource disclosures: An analysis of Finnish companies. *Journal of Business Ethics*, 69(4), 331-354.
- [27] Welford, R. (2005). Corporate social responsibility in Europe and Asia: Critical elements and best practice. *Journal of Corporate citizenship*, 13, 31-47.
- [28] Zhao, H., Liu, W., Li, J., & Yu, X. (2019). Leader-member exchange, organizational identification, and knowledge hiding: The moderating role of relative leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 834-848.

Ngày nhận: 25/11/2021

Ngày duyệt đăng: 22/12/2021