

TÁC ĐỘNG CỦA TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI DOANH NGHIỆP ĐẾN KHẢ NĂNG GIỮ CHÂN NHÂN TÀI TRONG BỐI CẢNH THỊ TRƯỜNG LAO ĐỘNG DU LỊCH CẠNH TRANH TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Mã Xuân Vinh¹, Võ Thị Bích Hạnh², Nguyễn Phúc Vinh²

¹Khoa Văn hóa và Du lịch, Trường Đại học Sài Gòn

²Khoa Du lịch – Khách sạn, Trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học TP.HCM

mxvinh@squ.edu.vn, hanhvtb@huflit.edu.vn, vinh.np279@gmail.com

TÓM TẮT— Trong bối cảnh thị trường lao động ngành du lịch tại thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM) ngày càng cạnh tranh, việc giữ chân nhân tài trở thành một vấn đề chiến lược đối với các doanh nghiệp. Nghiên cứu này nhằm đánh giá tác động của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR) đến khả năng giữ chân nhân tài, đồng thời kiểm định vai trò trung gian của sự gắn kết nhân viên. CSR được đo lường theo ba khía cạnh: môi trường, xã hội và quản trị. Dữ liệu được thu thập từ 286 nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp du lịch và được phân tích bằng mô hình phương trình cấu trúc (SEM). Kết quả cho thấy cả ba khía cạnh của CSR đều có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến sự gắn kết và giữ chân nhân tài, trong đó CSR môi trường thể hiện tác động mạnh nhất. Ngoài ra, sự gắn kết nhân viên đóng vai trò trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa CSR và ý định gắn bó của người lao động. Nghiên cứu góp phần mở rộng lý thuyết về CSR trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực, đồng thời cung cấp hàm ý thực tiễn cho các doanh nghiệp du lịch trong việc tích hợp CSR vào chiến lược nhân sự nhằm nâng cao tính bền vững và khả năng cạnh tranh.

Từ khóa— Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, giữ chân nhân tài, gắn kết nhân viên, du lịch bền vững, thành phố Hồ Chí Minh.

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và sự phát triển vượt bậc của nền kinh tế, thị trường lao động ngày càng trở nên khốc liệt, đặc biệt là tại các đô thị lớn như TP.HCM, việc giữ chân nhân tài trở thành một vấn đề chiến lược đối với các doanh nghiệp, đặc biệt trong ngành du lịch đang đối mặt với thách thức lớn trong việc thu hút và giữ chân nhân tài. Khả năng giữ chân nhân tài đề cập đến khả năng của một tổ chức trong việc giữ lại những nhân viên có giá trị và tài năng, ngăn họ rời bỏ công ty. Sự thiếu hụt nhân tài có thể dẫn đến những hệ quả tiêu cực như giảm chất lượng dịch vụ, tăng chi phí tuyển dụng và đào tạo, và ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Với sự tăng trưởng nhanh chóng của số lượng doanh nghiệp và nhu cầu nhân lực, cạnh tranh về nguồn nhân lực chất lượng cao ngày càng gay gắt. Trong khi đó, Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) ngày càng được công nhận không chỉ là một nghĩa vụ đạo đức mà còn là một chiến lược kinh doanh quan trọng, có khả năng tạo ra giá trị bền vững và lợi thế cạnh tranh dài hạn cho cả doanh nghiệp và xã hội (Cen, Qiu và Wang, 2022; Krishna và Garg, 2022).

Nhiều nghiên cứu gần đây đã nhiều lần khẳng định mối quan hệ tích cực giữa CSR và nhiều khía cạnh của quản trị nguồn nhân lực, bao gồm danh tiếng doanh nghiệp, sự hấp dẫn đối với ứng viên, mức độ hài lòng và sự gắn kết của nhân viên (Bapat và Upadhyay, 2021; Glavas và Piderit, 2016; Muhammad và cộng sự, 2025). Nhiều công ty đã triển khai các sáng kiến CSR nhằm thu hút và giữ chân lực lượng lao động tài năng (BRICS Journal of Economics, 2025). Các nghiên cứu trước đó cũng chỉ ra rằng sự gắn kết của nhân viên là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến ý định gắn bó lâu dài với tổ chức, và CSR có thể tăng cường sự gắn kết này. Tuy nhiên, vai trò cụ thể của CSR trong việc giữ chân nhân tài, đặc biệt trong ngành du lịch với tính chất đặc thù về giờ giấc, áp lực công việc và sự biến động cao, vẫn chưa được khám phá một cách toàn diện tại Việt Nam. Sự thiếu hụt nhân tài có thể dẫn đến những hệ quả tiêu cực như giảm chất lượng dịch vụ, tăng chi phí tuyển dụng và đào tạo, và ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Trong bối cảnh đó, nghiên cứu này được thực hiện nhằm cung cấp một cái nhìn sâu sắc về tác động của CSR đến khả năng giữ chân nhân tài trong môi trường cạnh tranh của thị trường lao động du lịch tại TP. HCM. Nghiên cứu sẽ đi sâu vào các khía cạnh cụ thể của CSR (môi trường, xã hội, quản trị) và xem xét vai trò trung gian của sự gắn kết của nhân viên trong mối quan hệ này. Các nghiên cứu trước đó đã chỉ ra rằng sự gắn kết của nhân viên là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến ý định gắn bó lâu dài với tổ chức, và CSR có thể tăng cường sự gắn kết này (Andre và Sofian, 2012; Bapat và Upadhyay, 2021; Glavas và Piderit, 2016). Những phát hiện của nghiên cứu không chỉ góp phần vào kho tàng lý thuyết về CSR và quản trị nguồn nhân lực mà còn mang lại những hàm ý thực tiễn quan trọng, giúp các doanh nghiệp du lịch tại TP. HCM xây dựng và triển khai các chiến lược CSR hiệu quả nhằm giữ chân đội ngũ nhân sự chất lượng cao, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững.

II. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT

Thị trường lao động, đặc biệt là trong các đô thị lớn như TP.HCM, đang chứng kiến sự cạnh tranh gay gắt, đặt ra thách thức lớn cho các doanh nghiệp trong việc thu hút và giữ chân nhân tài. Ngành du lịch, một trong những ngành kinh tế trọng điểm của TP. HCM, không nằm ngoài xu thế này, khi phải đối mặt với tình trạng thiếu hụt nguồn nhân lực chất lượng và tỷ lệ nghỉ việc ngày càng tăng. Trong bối cảnh đó, CSR nổi lên như một yếu tố chiến

lược quan trọng, vượt ra ngoài khuôn khổ đạo đức để trở thành một công cụ tạo ra giá trị bền vững và lợi thế cạnh tranh dài hạn cho tổ chức. CSR được định nghĩa là những cam kết của doanh nghiệp nhằm đóng góp vào sự phát triển bền vững bằng cách hoạt động có đạo đức và đóng góp vào sự cải thiện chất lượng cuộc sống của lực lượng lao động, gia đình họ, cộng đồng địa phương và xã hội nói chung (Carroll, 1991).

Các khía cạnh của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp trong nghiên cứu này được kế thừa và phát triển từ các nền tảng lý thuyết và tiêu chuẩn quốc tế uy tín. Trước hết, mô hình kim tự tháp CSR của Carroll (1991) đóng vai trò nền tảng trong việc phân loại các trách nhiệm của doanh nghiệp thành các tầng kinh tế, pháp lý, đạo đức và thiện nguyện, từ đó cho phép tái cấu trúc thành ba nhóm nội dung chính gồm môi trường, xã hội và quản trị, phù hợp với bối cảnh ngành du lịch. Bên cạnh đó, Turker, D. (2009) đã nhấn mạnh ba trụ cột phát triển bền vững – xã hội, môi trường và quản trị – qua đó củng cố lập luận về tầm quan trọng của việc tích hợp CSR vào chiến lược quản trị nhằm đạt được lợi ích lâu dài cho cả doanh nghiệp và xã hội.

CSR môi trường: trách nhiệm quản lý và bảo vệ tài nguyên thiên nhiên, giảm phát thải, bảo vệ đa dạng sinh học, sử dụng năng lượng hiệu quả...

CSR xã hội: hỗ trợ các vấn đề an sinh xã hội, cải thiện điều kiện làm việc, tham gia và đầu tư vào cộng đồng địa phương, thúc đẩy bình đẳng và phát triển bền vững...

CSR quản trị: minh bạch và trách nhiệm trong quản lý, đạo đức kinh doanh, quản trị rủi ro, chính sách nhân sự công bằng...

Lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory - SET): Lý thuyết trao đổi xã hội được phát triển bởi Blau (1964), là một trong những lý thuyết nền tảng trong xã hội học và tâm lý học xã hội, giải thích các mối quan hệ xã hội thông qua khái niệm trao đổi các nguồn lực. Theo SET, các tương tác xã hội được nhìn nhận như một quá trình trao đổi mà các cá nhân hoặc tổ chức tham gia để tối đa hóa lợi ích và giảm thiểu chi phí. Các cá nhân sẽ tiếp tục một mối quan hệ chừng nào những lợi ích nhận được từ mối quan hệ đó còn vượt trội hơn so với chi phí bỏ ra. Trong bối cảnh tổ chức, lý thuyết này cho rằng khi một tổ chức cung cấp các nguồn lực có giá trị cho nhân viên (ví dụ: phúc lợi, sự hỗ trợ, môi trường làm việc tốt, hoặc thực hiện trách nhiệm xã hội), nhân viên sẽ cảm thấy có nghĩa vụ phải đáp lại bằng những đóng góp tích cực cho tổ chức (như sự gắn kết, nỗ lực và lòng trung thành). Mối quan hệ này không chỉ là giao dịch kinh tế mà còn bao gồm các trao đổi phi vật chất như lòng tin, sự tôn trọng và sự công nhận. Do đó, khi nhân viên nhận thức được rằng tổ chức quan tâm đến họ và xã hội thông qua các hoạt động CSR, họ sẽ cảm thấy gắn kết hơn và có xu hướng gắn bó lâu dài hơn với tổ chức.

Lý thuyết nhận dạng xã hội (Social Identity Theory): Lý thuyết nhận dạng xã hội được Tajfel và Turner (1979) phát triển, tập trung vào cách các cá nhân xây dựng và duy trì cảm giác về bản thân thông qua việc trở thành thành viên của các nhóm xã hội. Theo SIT, các cá nhân có xu hướng tự nhận diện mình với các nhóm mà họ thuộc về, và lòng tự trọng của họ được nâng cao khi nhóm mà họ là thành viên có hình ảnh tích cực. Trong môi trường doanh nghiệp, khi một tổ chức thực hiện các hoạt động CSR mạnh mẽ và có trách nhiệm, điều này tạo ra một hình ảnh tích cực trong xã hội. Nhân viên của tổ chức đó sẽ cảm thấy tự hào hơn khi là một phần của tổ chức, vì hình ảnh tích cực của công ty cũng nâng cao hình ảnh bản thân của họ. Sự tự hào và nhận dạng này làm tăng sự gắn kết của nhân viên với công ty và giảm ý định tìm kiếm cơ hội ở nơi khác, nơi họ có thể không cảm thấy tự hào tương tự. Do đó, CSR góp phần củng cố nhận dạng xã hội của nhân viên với tổ chức, từ đó thúc đẩy sự gắn kết và lòng trung thành.

Lý thuyết tín hiệu (Signaling Theory): Lý thuyết tín hiệu được Michael Spence (1973) sử dụng để giải thích cách các bên (thường là doanh nghiệp và nhân viên tiềm năng hoặc hiện tại) giảm thiểu sự bất cân xứng thông tin bằng cách gửi và nhận các tín hiệu. Trong thị trường lao động cạnh tranh, đặc biệt là trong ngành du lịch, doanh nghiệp cần truyền tải những thông tin đáng tin cậy về bản thân để thu hút và giữ chân nhân tài. Các hoạt động CSR được xem là một tín hiệu mạnh mẽ và đáng tin cậy về giá trị đạo đức, môi trường làm việc tích cực, sự ổn định và sự quan tâm của doanh nghiệp đối với nhân viên và xã hội. Nhân viên (cả tiềm năng và hiện tại) sẽ sử dụng các tín hiệu CSR này để đánh giá và lựa chọn nơi làm việc, đặc biệt là những người có xu hướng quan tâm đến các giá trị xã hội. Do đó, một doanh nghiệp có CSR mạnh mẽ gửi tín hiệu rằng đây là một tổ chức có đạo đức, tạo ra môi trường làm việc tích cực, và từ đó thu hút cũng như giữ chân những người tài năng.

Mô hình nghiên cứu đề xuất được xây dựng dựa trên sự tổng hòa của các lý thuyết nền tảng và bằng chứng thực nghiệm từ các nghiên cứu gần đây trong và ngoài nước, nhằm khám phá tác động của CSR đến khả năng giữ chân nhân tài thông qua vai trò trung gian của sự gắn kết của nhân viên trong bối cảnh thị trường lao động du lịch cạnh tranh tại TP. HCM.

Đầu tiên, về mối quan hệ giữa CSR và sự gắn kết của nhân viên, nhiều nghiên cứu đã chỉ ra tác động tích cực và đáng kể. Khi doanh nghiệp tích cực thực hiện các hoạt động CSR, nhân viên có xu hướng cảm thấy tự hào về tổ chức của mình, nhận thức được sự quan tâm của công ty không chỉ đến lợi nhuận mà còn đến các vấn đề xã hội và môi trường. Theo lý thuyết trao đổi xã hội của Blau (1964), khi một tổ chức thực hiện các hoạt động CSR (ví dụ phúc lợi tốt cho nhân viên, đóng góp cho cộng đồng, bảo vệ môi trường), điều này được nhân viên nhận thức như

một sự đầu tư hoặc quan tâm của tổ chức dành cho họ và xã hội. Đáp lại, nhân viên cảm thấy có nghĩa vụ phải đền đáp lại tổ chức thông qua sự gắn kết cao hơn (cam kết, nỗ lực, trung thành). Cụ thể, khi nhân viên thấy công ty có trách nhiệm xã hội, họ cảm thấy tự hào, được đối xử công bằng, và công việc của họ có ý nghĩa hơn, từ đó tăng cường sự gắn kết cảm xúc và nhận thức. Các nghiên cứu gần đây cũng ủng hộ điều này, ví dụ như Phạm Thị Hoàng Dung (2024) đã chứng minh rằng nhận thức của nhân viên về thực hành trách nhiệm xã hội tại doanh nghiệp khách sạn có tác động tích cực cùng chiều với sự gắn bó công việc của nhân viên. Các nghiên cứu gần đây cũng ủng hộ điều này, ví dụ như Bapat và Upadhyay (2021), Glavas và Piderit (2016) đều khẳng định mối liên hệ tích cực giữa nhận thức về CSR và sự gắn kết của nhân viên. Dựa trên cơ sở này, chúng tôi đề xuất các giả thuyết sau:

H1: CSR có tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên trong ngành du lịch tại TP. HCM.

H1a: CSR Môi trường có tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên.

H1b: CSR Xã hội có tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên.

H1c: CSR Quản trị có tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên.

Thứ hai, mối quan hệ giữa sự gắn kết của nhân viên và khả năng giữ chân nhân tài đã được chứng minh rộng rãi trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực. Nhân viên gắn kết, được định nghĩa là mức độ cam kết về mặt cảm xúc của nhân viên đối với tổ chức và các mục tiêu của tổ chức (Schaufeli và cộng sự, 2002), có xu hướng ít có ý định rời bỏ công ty hơn. Khi nhân viên cảm thấy gắn kết sâu sắc với tổ chức (về mặt cảm xúc, nhận thức và hành vi), họ cảm thấy được trân trọng, có giá trị và nhận thấy lợi ích từ mối quan hệ với tổ chức, dẫn đến ý định gắn bó lâu dài. Khả năng giữ chân nhân tài đề cập đến khả năng của một tổ chức trong việc giữ lại những nhân viên có giá trị và tài năng, ngăn họ rời bỏ công ty (Hom và Kinicki, 2001). Do đó, sự gắn kết cao là một yếu tố then chốt giúp các doanh nghiệp duy trì đội ngũ nhân sự ổn định và chất lượng. Một nghiên cứu của Phạm Thị Hoàng Dung (2024) cũng khẳng định sự gắn bó công việc có tác động tích cực đến ý định ở lại của nhân viên ngành khách sạn. Tương tự, Mai Ngọc Khương, Đỗ Tôn Nữ Kim Duyên và Nguyễn Thị Hoàng Yến (2022) cũng chỉ ra rằng sự hài lòng (một khía cạnh của gắn kết) có tác động cùng chiều đến lòng trung thành của nhân viên. Dựa trên bằng chứng này, chúng tôi đề xuất:

H2: Sự gắn kết của nhân viên có tác động tích cực đến khả năng giữ chân nhân tài.

Thứ ba, về tác động trực tiếp của CSR đến khả năng giữ chân nhân tài, lý thuyết tín hiệu giải thích rằng trong thị trường lao động cạnh tranh, các doanh nghiệp sử dụng CSR như một tín hiệu mạnh mẽ để truyền tải các đặc điểm tiềm ẩn của mình (như giá trị đạo đức, môi trường làm việc tốt, sự ổn định, quan tâm đến nhân viên). Nhân viên tiềm năng và hiện tại sử dụng các tín hiệu CSR này để đánh giá và lựa chọn nơi làm việc. Một doanh nghiệp có CSR mạnh mẽ gửi tín hiệu rằng đây là một tổ chức có đạo đức, quan tâm đến phúc lợi xã hội và nhân viên, tạo ra một môi trường làm việc tích cực, từ đó thu hút và giữ chân những người tài năng, đặc biệt là những người có xu hướng quan tâm đến các giá trị xã hội. Nghiên cứu của Nguyễn Nhâm, Nguyễn Thế Khang, Đoàn Minh Châu (2023) đã chỉ ra rằng cả 4 nhân tố về trách nhiệm đạo đức, thiện nguyện, kinh tế và pháp lý đều có tác động cùng chiều đối với thương hiệu nhà tuyển dụng, từ đó góp phần vào khả năng giữ chân nhân tài. Điều này ngụ ý rằng CSR có thể tác động trực tiếp đến khả năng giữ chân nhân tài ngay từ giai đoạn thu hút. Do đó, mối quan hệ trực tiếp này cũng cần được xem xét:

H3: CSR có tác động tích cực đến khả năng giữ chân nhân tài trong ngành du lịch tại TP. HCM.

H3a: CSR Môi trường có tác động tích cực đến khả năng giữ chân nhân tài.

H3b: CSR Xã hội có tác động tích cực đến khả năng giữ chân nhân tài.

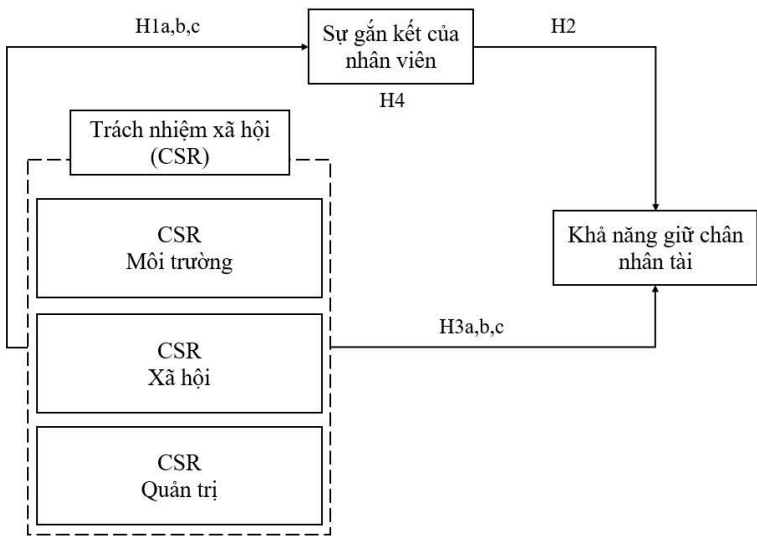
H3c: CSR Quản trị có tác động tích cực đến khả năng giữ chân nhân tài.

Cuối cùng, dựa trên mối quan hệ đã thảo luận ở H1 và H2, và được củng cố bởi lý thuyết trao đổi xã hội (SET) của Blau (1964) và lý thuyết nhận dạng xã hội (SIT) của Tajfel và Turner (1979), nghiên cứu đề xuất rằng sự gắn kết của nhân viên đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa CSR và khả năng giữ chân nhân tài. SIT giải thích rằng khi một doanh nghiệp thể hiện các hoạt động CSR mạnh mẽ, nhân viên có thể cảm thấy tự hào hơn khi là một phần của tổ chức đó. Hình ảnh tích cực của công ty trong xã hội (do CSR mang lại) sẽ nâng cao hình ảnh bản thân của nhân viên. Điều này làm tăng sự gắn kết của họ với công ty và làm cho họ ít có khả năng tìm kiếm cơ hội ở nơi khác, nơi mà họ có thể không cảm thấy tự hào tương tự. Một nghiên cứu của Phạm Thị Hoàng Dung (2024) cũng đã khám phá mối quan hệ gián tiếp này, cho thấy nhận thức về CSR tác động tích cực đến sự gắn bó công việc và từ đó ảnh hưởng đến ý định ở lại của nhân viên. Tương tự, nghiên cứu của Mai Ngọc Khương, Đỗ Tôn Nữ Kim Duyên và Nguyễn Thị Hoàng Yến (2022) cũng chỉ ra rằng sự hài lòng của nhân viên (một biến trung gian) đóng vai trò trung gian giữa một số yếu tố CSR (kinh tế, môi trường, thiện nguyện) và lòng trung thành của nhân viên. Điều này ngụ ý rằng CSR không chỉ tác động trực tiếp mà còn có tác động gián tiếp đến khả năng giữ chân nhân tài thông qua việc thúc đẩy sự gắn kết:

H4: Sự gắn kết của nhân viên đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa CSR và khả năng giữ chân nhân tài.

Dựa trên những lập luận trên, và được củng cố bởi các lý thuyết nền tảng như lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết nhận dạng xã hội và lý thuyết tín hiệu, nghiên cứu đề xuất một mô hình nghiên cứu nhằm kiểm định các mối quan hệ giả thuyết. Cụ thể, SET giải thích rằng các hoạt động CSR của doanh nghiệp được nhân viên nhận thức như một sự đầu tư hoặc quan tâm của tổ chức, thúc đẩy họ đền đáp lại bằng sự gắn kết cao hơn. SIT nhấn mạnh rằng khi doanh nghiệp thực hiện CSR mạnh mẽ, nhân viên sẽ cảm thấy tự hào và tự nhận diện mình với tổ chức, từ đó tăng sự gắn kết và ý định gắn bó lâu dài. Cuối cùng, Lý thuyết tín hiệu cho rằng CSR là một tín hiệu mạnh mẽ về giá trị đạo đức, môi trường làm việc tốt và sự quan tâm đến nhân viên, giúp doanh nghiệp thu hút và giữ chân nhân tài trong thị trường cạnh tranh. Từ đó, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu sau đây nhằm làm rõ vai trò của từng khía cạnh CSR và vai trò trung gian của sự gắn kết của nhân viên trong việc giữ chân nhân tài trong ngành du lịch tại TP. HCM.

Mô hình nghiên cứu đề xuất (Hình 1) phản ánh các mối quan hệ giả thuyết này, với CSR (bao gồm CSR Môi trường, CSR Xã hội, CSR Quản trị) là các biến độc lập, sự gắn kết của nhân viên là biến trung gian, và khả năng giữ chân nhân tài là biến phụ thuộc. Việc kiểm định các giả thuyết này sẽ cung cấp bằng chứng thực nghiệm quan trọng, làm sâu sắc thêm hiểu biết về vai trò của CSR trong quản trị nguồn nhân lực và đưa ra các hàm ý quản trị thiết thực cho các doanh nghiệp du lịch tại TP. HCM.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất (Nguồn: Tác giả, 2025)

III. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu này áp dụng phương pháp định lượng thông qua khảo sát bằng bảng hỏi để kiểm định các giả thuyết về tác động của CSR đến khả năng giữ chân nhân tài trong ngành du lịch tại TP. HCM. Đối tượng khảo sát là nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp du lịch (khách sạn, công ty lữ hành, nhà hàng) trên địa bàn TP. HCM, với phạm vi bao gồm các doanh nghiệp có hoạt động kinh doanh từ 3 năm trở lên.

Phương pháp chọn mẫu thuận tiện kết hợp chọn mẫu ngẫu nhiên phân tầng được sử dụng để đảm bảo tính đại diện cho tổng thể nghiên cứu. Bảng hỏi được thiết kế dựa trên các thang đo đã được kiểm định như thang đo CSR của Turker (2009) và Carroll (1991), thang đo Gắn kết của nhân viên của Schaufeli và cộng sự (2002), và thang đo Khả năng giữ chân nhân tài của Hom và Kinicki (2001). Cỡ mẫu nghiên cứu được xác định dựa trên nguyên tắc phân tích hồi quy đa biến và kiểm định trung gian, với mục tiêu đạt 200-300 mẫu hợp lệ. Theo Hair và cộng sự (2022), quy tắc “10 lần” trong phân tích PLS-SEM đề xuất rằng kích thước mẫu tối thiểu cần đạt ít nhất gấp 10 lần số biến quan sát nhiều nhất trong một cấu trúc phản xạ, hoặc gấp 10 lần số đường dẫn hướng đến một biến nội sinh trong mô hình. Trong nghiên cứu này, mô hình đo lường bao gồm năm cấu trúc chính: CSR (gồm ba khía cạnh: môi trường, xã hội và quản trị), sự gắn kết của nhân viên và khả năng giữ chân nhân tài – trong đó khả năng giữ chân nhân tài là biến nội sinh cuối cùng, chịu ảnh hưởng từ ba cấu trúc khác. Tổng số biến quan sát trong mô hình là 25, với cấu trúc có số biến quan sát nhiều nhất là “sự gắn kết nhân viên” (6 biến). Do đó, kích thước mẫu tối thiểu cần thiết theo quy tắc trên là 60 mẫu (10 × 6) hoặc 30 mẫu (10 × 3 đường dẫn vào biến nội sinh). Trong nghiên cứu này, 286 mẫu hợp lệ đã được thu thập từ 320 phiếu phát ra, đã đảm bảo độ tin cậy cho việc ước lượng và kiểm định mô hình bằng phương pháp PLS-SEM.

Nghiên cứu đã áp dụng phần mềm SmartPLS 4.1.0.0, sử dụng kỹ thuật Bình phương nhỏ nhất một phần (PLS) làm công cụ thống kê chính. Phương pháp này được chọn để phân tích độ tin cậy của thang đo, đánh giá giá trị và sự

phù hợp của mô hình được đề xuất, đồng thời kiểm tra mô hình cấu trúc bằng cách đánh giá ý nghĩa thống kê của các hệ số trong mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM).

IV. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

A. THỐNG KÊ MÔ TẢ

Nghiên cứu được thực hiện trên 286 người lao động trong ngành du lịch tại TP. HCM. Về giới tính, có 121 nam (42.3%) và 165 nữ (57.7%). Độ tuổi chủ yếu tập trung ở nhóm dưới 25 tuổi (33.9%) và từ 25 đến 34 tuổi (24.1%), phản ánh lực lượng lao động trẻ chiếm đa số. Về học vấn, phần lớn người tham gia có trình độ đại học (76.9%), trung cấp/cao đẳng chiếm 15.7%, và sau đại học chiếm 7.3%.

Xét theo chức vụ, nhân viên chiếm 53.8%, giám sát/ trưởng nhóm 22.4%, quản lý cấp trung 17.5% và quản lý cao cấp 6.3%. Về kinh nghiệm làm việc, 31.8% có trên 5 năm kinh nghiệm, 28.0% có từ 3–5 năm, 22.4% từ 1–3 năm và 17.8% dưới 1 năm. Từ đây, có thể thấy mẫu nghiên cứu có tính đại diện tốt, phản ánh đặc điểm thực tế của thị trường lao động ngành du lịch trong bối cảnh cạnh tranh hiện nay.

Bảng 1. Thống kê đối tượng tham gia khảo sát

Yếu tố	Nhóm	Tần số	Tỷ lệ
Giới tính	Nam	121	42.3
	Nữ	165	57.7
Độ tuổi	Dưới 25	97	33.9
	Từ 25 - 34	69	24.1
	Từ 35 - 44	63	22.0
	Từ 45 - 54	48	16.8
	>=55	9	3.1
Học vấn	Trung cấp/cao đẳng	45	15.7
	Đại học	220	76.9
	Sau Đại học (Thạc sĩ/Tiến sĩ)	21	7.3
Chức vụ	Nhân viên	154	53.8
	Giám sát – Trưởng nhóm	64	22.4
	Trưởng phòng/ Quản lý cấp trung	50	17.5
	Cấp quản lý cao cấp/Ban Giám đốc	18	6.3
Kinh nghiệm	Dưới 1 năm	51	17.8
	1 - 3 năm	64	22.4
	3 - 5 năm	80	28.0
	Trên 5 năm	91	31.8
Tổng		286	100.0

B. ĐÁNH GIÁ ĐỘ TIN CẬY THANG ĐO

Bảng 2. Độ tin cậy thang đo

Các yếu tố	Số biến quan sát	Hệ số Cronbach's Alpha tổng	Biến thiên hệ số tương quan biến – tổng	Biến thiên hệ số Cronbach's alpha nếu loại biến
CSR Môi trường (CE)	4	0.864	0.678 - 0.755	0.809 - 0.841
CSR Xã hội (CS)	5	0.872	0.619 - 0.783	0.824 - 0.863
CSR Quản trị (CG)	4	0.810	0.533 - 0.668	0.740 - 0.804
Sự gắn kết của nhân viên (EN)	6	0.868	0.638 - 0.708	0.837 - 0.850
Khả năng giữ chân nhân tài (RT)	5	0.862	0.613 - 0.757	0.813 - 0.852

Kết quả phân tích độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha cho thấy tất cả các thang đo trong nghiên cứu đều đạt ngưỡng tin cậy tốt, với hệ số Alpha dao động từ 0.810 đến 0.872, cao hơn mức khuyến nghị tối thiểu là 0.70 (Hair và cộng sự, 2022). Điều này chứng tỏ các thang đo có mức độ nhất quán nội tại cao và phù hợp để sử dụng trong các bước phân tích tiếp theo.

C. PHÂN TÍCH NHÂN TỔ KHÁM PHÁ (EFA)

Kết quả phân tích nhân tố khám phá cho thấy mô hình có hệ số KMO đạt $0.907 > 0.5$ cho thấy việc áp dụng phân tích nhân tố khám phá ở đây là hoàn toàn phù hợp. Ngoài ra, kiểm định Bartlett về tương quan của các biến quan sát với $\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$ chứng tỏ các biến quan sát không có tương quan với nhau trong tổng thể. Ngoài ra, các biến quan sát được quy về 5 nhân tố với phương sai trích bằng 57.205 % ($>50\%$); điểm dừng trong phân tích EFA bằng 1.421 (>1); các hệ số tải của các biến quan sát đều lớn hơn 0.5. Do đó, có thể kết luận các chỉ số trong nghiên cứu đạt tiêu chuẩn phân tích EFA.

Bảng 3. Kết quả EFA mô hình tới hạn

Biến quan sát	Nhân tố				
	1	2	3	4	5
CS4	0.887				
CS3	0.789				
CS2	0.786				
CS1	0.735				
CS5	0.616				
EN3		0.847			
EN1		0.844			
EN2		0.768			
EN6		0.536			
EN5		0.536			
EN4		0.531			
CE4			0.833		
CE2			0.797		
CE3			0.767		
CE1			0.765		
RT5				0.879	
RT2				0.761	
RT3				0.676	
RT1				0.623	
RT4				0.531	
CG1					0.833
CG3					0.773
CG2					0.747
CG4					0.547
Hệ số KMO	0.907				
Giá trị sig.	0.000				
Hệ số eigenvalue	8.808	2.290	1.749	1.522	1.421
Phương sai trích	34.942	42.878	48.392	52.946	57.205

D. PHÂN TÍCH NHÂN TỔ KHẮNG ĐỊNH (CFA)

Thứ nhất: để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu thị trường, nghiên cứu sử dụng các chỉ số phù hợp mô hình phổ biến như chỉ số Chi-square/df (CMIN/df) với giá trị kỳ vọng nhỏ hơn 3; chỉ số TLI (Tucker và Lewis Index) và CFI (Comparative Fit Index) đều cần lớn hơn 0.9; và chỉ số RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) nhỏ hơn 0.08. Kết quả thể hiện trong Bảng 4 cho thấy các giá trị đều đạt mức tiêu chuẩn, cho phép khẳng định rằng mô hình nghiên cứu có sự phù hợp tốt với dữ liệu thực tế được khảo sát.

Bảng 4. Các chỉ số đánh giá sự phù hợp của mô hình với dữ liệu thị trường

Các chỉ số đánh giá	Giá trị
CMIN/df	1.867
TLI	0.931
CFI	0.939
RMSEA	0.055

Thứ hai: Độ tin cậy của thang đo được đánh giá thông qua hai chỉ số: hệ số Cronbach’s Alpha và độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability – CR). Kết quả tại Bảng 5 cho thấy hệ số Cronbach’s Alpha của các thang đo dao động từ 0.810 đến 0.872, trong khi hệ số CR dao động từ 0.813 đến 0.874 – đều vượt ngưỡng tiêu chuẩn 0.70 được khuyến nghị bởi Hair và cộng sự (2022). Điều này chứng tỏ các thang đo trong mô hình đều có độ tin cậy cao và nhất quán nội tại tốt, phù hợp để sử dụng trong các phân tích tiếp theo.

Thứ ba: Giá trị hội tụ của thang đo được đánh giá thông qua 2 tiêu chí: (i) hệ số tải nhân tố chuẩn hóa phải lớn hơn 0.5, (ii) Average Variance Extracted – AVE phải lớn hơn 0.5 (Hair và cộng sự, 2022). Kết quả tại Bảng 5 cho thấy tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải chuẩn hóa > 0.5, trong đó nhiều biến đạt mức từ 0.7 trở lên. Đồng thời, tất cả các thang đo đều có giá trị AVE dao động từ 0.523 đến 0.616, vượt ngưỡng 0.5. Như vậy, có thể kết luận rằng các thang đo trong nghiên cứu đạt được giá trị hội tụ và đảm bảo chất lượng đo lường của các khái niệm nghiên cứu.

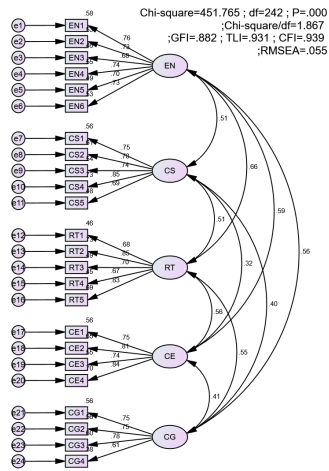
Bảng 5. Hệ số tải, AVE, độ tin cậy tổng hợp, Cronbach Alpha cho các thang đo

Cấu trúc thang đo	Ký hiệu	Hệ số tải nhân tố chuẩn hóa	Cronbach's alpha	CR	AVE
CSR Môi trường	CE1	0.75	0.864	0.865	0.616
	CE2	0.808			
	CE3	0.739			
	CE4	0.838			
CSR Xã hội	CS1	0.746	0.872	0.874	0.583
	CS2	0.783			
	CS3	0.737			
	CS4	0.853			
	CS5	0.69			
CSR Quản trị	CG1	0.747	0.810	0.813	0.523
	CG2	0.745			
	CG3	0.776			
	CG4	0.613			
Sự gắn kết của nhân viên	EN1	0.758	0.868	0.868	0.523
	EN2	0.73			
	EN3	0.678			
	EN4	0.739			
	EN5	0.7			
	EN6	0.73			
Khả năng giữ chân nhân tài	RT1	0.678	0.862	0.865	0.564
	RT2	0.853			
	RT3	0.702			
	RT4	0.669			
	RT5	0.831			

Thứ tư: Các giá trị Fornell-Larcker trên đường chéo (Bảng 6) đều lớn hơn các giá trị khác nằm trên đường thẳng và đường ngang, chứng tỏ các nhân tố có giá trị phân biệt (Hair và cộng sự, 2022).

Bảng 6. Tiêu chí Fornell-Larcker

	CR	AVE	EN	CS	RT	CE	CG
EN	0.868	0.523	0.723				
CS	0.874	0.583	0.508***	0.764			
RT	0.865	0.564	0.658***	0.506***	0.751		
CE	0.865	0.616	0.588***	0.317***	0.565***	0.785	
CG	0.813	0.523	0.559***	0.399***	0.554***	0.407***	0.723



Hình 2. Kết quả CFA mô hình tới hạn

E. KIỂM ĐỊNH MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU

Mô hình được xem là có độ phù hợp tốt với dữ liệu thực tế khi các chỉ số như TLI và CFI đạt từ 0.9 trở lên, CMIN/df không vượt quá 3 và RMSEA nhỏ hơn hoặc bằng 0.08. Theo kết quả trình bày trong Bảng 7, các giá trị TLI và CFI đều vượt ngưỡng 0.9, CMIN/df nhỏ hơn 2 và RMSEA dưới 0.08. Những kết quả này cho thấy mô hình đề xuất đáp ứng tốt các tiêu chí đánh giá, qua đó khẳng định tính phù hợp với dữ liệu khảo sát.

Bảng 7. Các chỉ số đánh giá độ phù hợp của mô hình

Các chỉ số đánh giá	Giá trị
CMIN/df	1.867
TLI	0.931
CFI	0.939
RMSEA	0.055

Bên cạnh đó, kết quả kiểm định giả thuyết (Bảng 8) cho thấy tất cả các giả thuyết đều được chấp nhận với ý nghĩa thống kê $p < 0.05$. Cụ thể, cả ba khía cạnh của CSR – gồm CSR môi trường (H1a, H3a), CSR xã hội (H1b, H3b) và CSR quản trị (H1c, H3c) – đều có tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên và khả năng giữ chân nhân tài. Đồng thời, sự gắn kết của nhân viên cũng có ảnh hưởng tích cực đến khả năng giữ chân nhân tài (H2). Tất cả các hệ số đều có giá trị dương và có ý nghĩa thống kê ở mức 1% hoặc 5%, qua đó hỗ trợ đầy đủ các giả thuyết nghiên cứu.

Bảng 8. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu (tác động trực tiếp)

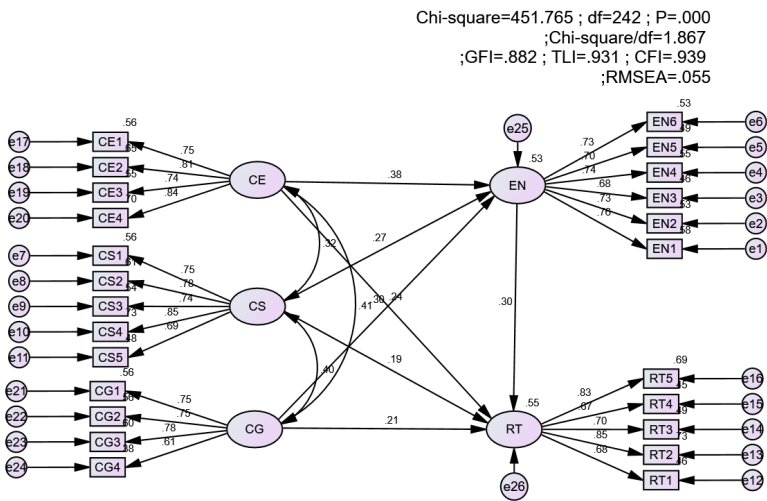
	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa	Hệ số hồi quy chuẩn hóa	S.E.	C.R.	Giá trị p (p < 0.05)	Kết luận
H1a: CSR Môi trường có tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên	0.412	0.382	0.071	5.801	0.000	Chấp nhận
H1b: CSR Xã hội có tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên.	0.242	0.269	0.056	4.327	0.000	Chấp nhận
H1c: CSR Quản trị có tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên.	0.323	0.297	0.074	4.358	0.000	Chấp nhận
H2: Sự gắn kết của nhân viên có tác động tích cực đến khả năng giữ chân nhân tài	0.222	0.299	0.063	3.524	0.000	Chấp nhận
H3a: CSR Môi trường có tác động tích cực đến khả năng giữ chân nhân tài.	0.194	0.242	0.055	3.498	0.000	Chấp nhận
H3b: CSR Xã hội có tác động tích cực đến khả năng giữ chân nhân tài.	0.129	0.193	0.042	3.069	0.002	Chấp nhận
H3c: CSR Quản trị có tác động tích cực đến khả năng giữ chân nhân tài.	0.171	0.211	0.056	3.032	0.002	Chấp nhận

Kết quả kiểm định vai trò trung gian được trình bày tại Bảng 9 cho thấy sự gắn kết của nhân viên đóng vai trò trung gian có ý nghĩa thống kê trong mối quan hệ giữa các thành phần của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và khả năng giữ chân nhân tài. Cụ thể: CSR môi trường ảnh hưởng gián tiếp đến khả năng giữ chân nhân tài thông qua sự gắn kết của nhân viên với hệ số tác động chuẩn hóa là 0.114, có ý nghĩa thống kê ở mức $p = 0.002$ (H4a – chấp nhận). CSR xã hội cũng có tác động gián tiếp đến khả năng giữ chân nhân tài thông qua gắn kết nhân viên với hệ số chuẩn hóa 0.080, $p = 0.002$ (H4b – chấp nhận). CSR quản trị có tác động gián tiếp với hệ số chuẩn hóa 0.089, $p = 0.002$ (H4c – chấp nhận). Tất cả các giả thuyết trung gian đều được chấp nhận ở mức ý nghĩa 1%, khẳng định rằng sự gắn kết của nhân viên giải thích một phần tác động của CSR đến khả năng giữ chân nhân tài. Điều này làm rõ cơ chế tác động gián tiếp trong mô hình nghiên cứu và cho thấy vai trò then chốt của yếu tố gắn kết trong bối cảnh quản trị nhân sự tại các doanh nghiệp du lịch.

Bảng 9. Kết quả kiểm định biến trung gian (tác động trực tiếp)

Giả thuyết	Hệ số tác động gián tiếp chưa chuẩn hóa	Hệ số tác động gián tiếp chuẩn hóa	Giá trị p	Kết luận
H4a: Sự gắn kết của nhân viên đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa CSR Môi trường và khả năng giữ chân nhân tài.	0.091	0.114**	0.002	Chấp nhận
H4b: Sự gắn kết của nhân viên đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa CSR Xã hội và khả năng giữ chân nhân tài.	0.054	0.080**	0.002	Chấp nhận
H4c: Sự gắn kết của nhân viên đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa CSR Quản trị và khả năng giữ chân nhân tài.	0.072	0.089**	0.002	Chấp nhận

Kết quả Hình 3 thể hiện kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), kiểm định mối quan hệ giữa các thành phần của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, sự gắn kết nhân viên và khả năng giữ chân nhân tài. Mô hình gồm ba yếu tố CSR: môi trường (CE), xã hội (CS) và quản trị (CG), ảnh hưởng trực tiếp đến sự gắn kết nhân viên (EN), và từ đó tác động đến khả năng giữ chân nhân tài (RT). Các hệ số đường dẫn đều mang giá trị dương và có ý nghĩa thống kê, cho thấy CSR góp phần tích cực vào việc nâng cao mức độ gắn kết của nhân viên, qua đó thúc đẩy ý định gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Hệ số xác định (R^2) cho thấy 53% sự biến thiên của sự gắn kết nhân viên và 55% của khả năng giữ chân được giải thích bởi các yếu tố trong mô hình. Đồng thời, các chỉ số phù hợp mô hình như Chi-square/df = 1.867, CFI = 0.939, TLI = 0.931 và RMSEA = 0.055 đều đạt mức chấp nhận tốt, cho thấy mô hình có độ phù hợp cao với dữ liệu khảo sát. Kết quả này khẳng định rằng các hoạt động CSR, đặc biệt là các cam kết về môi trường, xã hội và quản trị, góp phần xây dựng văn hóa tổ chức tích cực, nâng cao sự gắn kết và giữ chân nhân tài trong bối cảnh ngành du lịch ngày càng cạnh tranh.



Hình 3. Mô hình SEM

F. THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Kết quả nghiên cứu cho thấy tất cả các giả thuyết đặt ra đều được chấp nhận với mức ý nghĩa thống kê cao ($p < 0.05$), qua đó củng cố vai trò quan trọng của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp trong việc tăng cường sự gắn kết và giữ chân nhân tài trong ngành du lịch tại TP. HCM.

Thứ nhất, các phân tích cho thấy cả ba khía cạnh của CSR – môi trường, xã hội và quản trị, đều có tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên (H1a, H1b, H1c). Điều này phù hợp với lý thuyết trao đổi xã hội của Blau (1964), theo đó, khi tổ chức cung cấp những giá trị vượt ra ngoài lợi ích tài chính, nhân viên cảm thấy được quan tâm và có xu hướng đáp lại bằng cam kết cảm xúc mạnh mẽ hơn với tổ chức. Đặc biệt, CSR môi trường có hệ số tác động chuẩn hóa cao nhất (0.382), gợi ý rằng nhân viên trong ngành du lịch ngày càng đề cao những nỗ lực bảo vệ môi trường của doanh nghiệp.

Thứ hai, kết quả cũng xác nhận rằng sự gắn kết của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến khả năng giữ chân nhân tài (H2), tương ứng với nhiều nghiên cứu trước đó (Schaufeli et al., 2002; Phạm Thị Hoàng Dung, 2024). Điều này phản ánh xu hướng ngày càng rõ nét trong quản trị nguồn nhân lực hiện đại: nhân viên không chỉ ở lại vì lợi ích vật chất, mà còn vì họ cảm thấy có ý nghĩa trong công việc và tự hào là một phần của tổ chức.

Thứ ba, cả ba yếu tố của CSR cũng có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng giữ chân nhân tài (H3a, H3b, H3c), khẳng định vai trò của CSR như một tín hiệu tích cực trong môi trường cạnh tranh nhân sự (theo lý thuyết tín hiệu của Spence, 1973). CSR môi trường tiếp tục có ảnh hưởng lớn nhất (hệ số chuẩn hóa 0.242), tiếp đến là CSR quản trị (0.211) và CSR xã hội (0.193). Kết quả này hàm ý rằng các doanh nghiệp cần chú trọng hơn đến việc thể hiện các cam kết cụ thể và có thể đo lường được đối với môi trường, như tiết kiệm năng lượng, giảm rác thải nhựa, hoặc sử dụng nguyên liệu bền vững trong hoạt động du lịch.

Thứ tư, nghiên cứu xác nhận vai trò trung gian của sự gắn kết nhân viên trong mối quan hệ giữa CSR và khả năng giữ chân nhân tài (H4a, H4b, H4c). Điều này bổ sung cho các lập luận của lý thuyết nhận dạng xã hội và lý thuyết công bằng tổ chức, cho rằng khi nhân viên cảm thấy tự hào và được đối xử công bằng nhờ các hoạt động CSR, họ sẽ gắn bó lâu dài hơn. Tác động gián tiếp của CSR môi trường qua gắn kết (0.114) là cao nhất, tiếp theo là CSR quản trị (0.089) và CSR xã hội (0.080). Điều này phản ánh rằng CSR không chỉ tạo hiệu ứng trực tiếp, mà còn đóng vai trò kích hoạt các yếu tố cảm xúc, nhận thức trong tâm lý nhân viên, từ đó gián tiếp củng cố động lực gắn bó.

Tóm lại, nghiên cứu đóng góp cho lý thuyết bằng cách xác lập rõ vai trò riêng biệt của từng khía cạnh CSR đối với sự gắn kết và giữ chân nhân tài, đồng thời làm sáng tỏ cơ chế tác động gián tiếp thông qua biến trung gian. Trong bối cảnh ngành du lịch TP. HCM đang đối mặt với áp lực thiếu hụt lao động và cạnh tranh nhân lực, kết quả này mang lại hàm ý thực tiễn mạnh mẽ cho các nhà quản trị trong việc đầu tư và triển khai chiến lược CSR không chỉ vì trách nhiệm đạo đức, mà còn như một công cụ thu hút giữ chân nhân lực chiến lược

V. HÀM Ý QUẢN TRỊ

Kết quả nghiên cứu khẳng định rằng trách nhiệm xã hội doanh nghiệp có ảnh hưởng đáng kể đến sự gắn kết của nhân viên và khả năng giữ chân nhân tài trong ngành du lịch tại TP. HCM. Trên cơ sở đó, các doanh nghiệp cần chú trọng triển khai các chiến lược CSR như một giải pháp nhân sự dài hạn, xem CSR như một chiến lược nhân sự trọng tâm, không chỉ là hoạt động bên lề. Doanh nghiệp cần chuyển từ cách tiếp cận CSR mang tính hình thức sang cách tiếp cận chiến lược. CSR phải được tích hợp vào quản trị nguồn nhân lực như một công cụ tạo ra môi trường làm việc tích cực, nâng cao trải nghiệm nhân viên và tạo động lực gắn bó lâu dài. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh thị trường lao động ngành du lịch đang cạnh tranh gay gắt về nhân lực chất lượng cao.

A. ƯU TIÊN ĐẦU TƯ VÀO CÁC HOẠT ĐỘNG CSR VỀ MÔI TRƯỜNG - YẾU TỐ TÁC ĐỘNG MẠNH NHẤT

Kết quả nghiên cứu cho thấy CSR về môi trường có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết nhân viên và gián tiếp nâng cao khả năng giữ chân nhân tài, từ đó gợi mở những hàm ý quản trị quan trọng cho ban lãnh đạo doanh nghiệp cần lồng ghép các cam kết bảo vệ môi trường vào chiến lược phát triển bền vững của đơn vị, không chỉ như một trách nhiệm xã hội mà còn như một yếu tố tạo dựng văn hóa tổ chức tích cực. Các hoạt động như sử dụng vật liệu thân thiện với môi trường, giảm thiểu chất thải, tiết kiệm tài nguyên và tham gia các chương trình tái chế nên được triển khai có hệ thống, minh bạch và có sự tham gia thực chất của nhân viên. Khi nhân viên cảm nhận được doanh nghiệp hành động vì các giá trị bền vững và có trách nhiệm với môi trường, họ sẽ phát triển lòng tự hào nghề nghiệp và tinh thần gắn bó cao hơn. Điều này đặc biệt quan trọng trong ngành du lịch – nơi hình ảnh doanh nghiệp gắn liền với các yếu tố cảnh quan và sinh thái, và nhân viên là lực lượng trực tiếp tạo ra trải nghiệm dịch vụ. Do đó, đầu tư vào CSR môi trường không chỉ mang lại lợi ích xã hội mà còn là chiến lược hiệu quả để thu hút, duy trì nguồn nhân lực chất lượng trong dài hạn.

B. TĂNG CƯỜNG MINH BẠCH VÀ CÔNG BẰNG TRONG QUẢN TRỊ NỘI BỘ

CSR quản trị thể hiện qua việc xây dựng hệ thống quản lý minh bạch, công bằng và có đạo đức, đây là nền tảng để tạo lòng tin và sự gắn kết lâu dài của nhân viên. Doanh nghiệp cần chú trọng các chính sách quản lý nhân sự rõ ràng, công khai về lương thưởng, đánh giá, bổ nhiệm và thăng tiến; đồng thời tạo kênh phản hồi mở để nhân viên cảm thấy tiếng nói của mình được lắng nghe. Để tăng cường hiệu quả của CSR trong lĩnh vực quản trị và xây dựng môi trường làm việc công bằng, minh bạch, các doanh nghiệp du lịch có thể triển khai một số chương trình hành động cụ thể nhằm củng cố lòng tin của nhân viên và giảm thiểu xung đột nội bộ. Trước hết, việc thiết lập một cổng góp ý nội bộ ẩn danh là rất cần thiết, cho phép nhân viên tự do phản ánh các hành vi sai phạm, đề xuất cải tiến và nhận được phản hồi công khai từ ban lãnh đạo, từ đó tạo nên kênh giao tiếp hai chiều cởi mở và đáng tin cậy. Song

song đó, doanh nghiệp nên xây dựng bộ quy tắc đạo đức và hành vi ứng xử dưới dạng video tương tác dễ tiếp cận, kèm theo các bài kiểm tra trắc nghiệm định kỳ có thưởng nhằm tăng cường nhận thức và lan tỏa chuẩn mực văn hóa tổ chức. Ngoài ra, việc thiết lập cơ chế thăng tiến công bằng thông qua công bố rõ ràng các tiêu chí đánh giá và kết quả bổ nhiệm trên hệ thống nhân sự nội bộ sẽ giúp loại bỏ cảm giác thiên vị, nâng cao tính minh bạch và củng cố niềm tin vào năng lực quản trị của doanh nghiệp.

C. GẮN KẾT CSR XÃ HỘI VỚI VĂN HÓA DOANH NGHIỆP VÀ SỰ THAM GIA CỦA NHÂN VIÊN

Các hoạt động CSR xã hội như thiện nguyện, hỗ trợ cộng đồng, chăm lo đời sống người lao động không chỉ mang lại giá trị xã hội mà còn góp phần định hình văn hóa tổ chức. Doanh nghiệp nên tạo điều kiện để nhân viên trực tiếp tham gia vào các chương trình CSR nhằm tăng cảm giác tự hào, thuộc về và giá trị công việc, từ đó gia tăng sự gắn kết về mặt cảm xúc và ý nghĩa. Để phát huy vai trò của CSR xã hội trong việc xây dựng văn hóa tổ chức nhân văn và tăng cường lòng tự hào, sự gắn bó của nhân viên, doanh nghiệp du lịch có thể triển khai một số chương trình hành động thiết thực. Trước hết, nên tổ chức định kỳ “Ngày cộng đồng CSR” mỗi quý, cho phép nhân viên tham gia các hoạt động thiện nguyện như xây nhà tình thương, tặng sách cho trẻ em nghèo hay nấu cơm từ thiện, với thời gian được tính lương như ngày công bình thường nhằm khuyến khích sự tham gia tích cực. Bên cạnh đó, việc thiết lập quỹ nội bộ có sự giám sát của công đoàn để hỗ trợ nhân viên gặp khó khăn về tài chính sẽ góp phần nuôi dưỡng sự đồng cảm và lan tỏa giá trị nhân văn trong nội bộ tổ chức. Đặc biệt, CSR xã hội nên được tích hợp vào quy trình hội nhập nhân sự mới thông qua tour “văn hóa CSR” ngay trong tuần đầu tiên làm việc, giúp nhân viên thấu hiểu và đồng hành với cam kết xã hội của doanh nghiệp ngay từ đầu, từ đó củng cố sự gắn kết lâu dài.

D. XÂY DỰNG CHƯƠNG TRÌNH PHÁT TRIỂN NHÂN VIÊN TOÀN DIỆN NHẪM NÂNG CAO SỰ GẮN KẾT

Sự gắn kết của nhân viên đóng vai trò trung gian then chốt trong việc chuyển hóa tác động của CSR thành hành vi gắn bó lâu dài. Vì vậy, các doanh nghiệp cần đầu tư vào chương trình đào tạo, phát triển nghề nghiệp, ghi nhận, tưởng thưởng công bằng và khuyến khích đổi mới sáng tạo. Điều này giúp nhân viên cảm thấy được trân trọng và thấy rõ con đường phát triển tại tổ chức. Để tăng cường sự gắn kết của nhân viên – yếu tố trung gian quan trọng giữa CSR và việc giữ chân nhân tài – doanh nghiệp cần biến CSR từ một chính sách tổ chức thành trải nghiệm cảm xúc thực tiễn cho từng cá nhân. Một giải pháp thiết thực là triển khai mô hình “Nhân viên Đại sứ CSR”, trong đó mỗi bộ phận cử một đại diện tham gia và điều phối các sáng kiến CSR, nhằm giúp nhân viên thấy được vai trò và giá trị của mình trong các hoạt động có ý nghĩa cộng đồng. Đồng thời, CSR nên được tích hợp vào hệ thống đánh giá hiệu suất cá nhân với quy định cụ thể như: tham gia từ ba hoạt động CSR mỗi năm sẽ được cộng điểm thưởng vào phần đánh giá thái độ, từ đó khuyến khích sự chủ động và tinh thần trách nhiệm. Ngoài ra, việc xây dựng văn hóa khen ngợi nội bộ thông qua bảng vàng CSR trên hệ thống intranet hoặc bản tin nội bộ nhằm vinh danh những đóng góp thầm lặng cho cộng đồng và môi trường cũng sẽ góp phần lan tỏa tinh thần CSR và tạo động lực làm việc bền vững trong tổ chức.

E. LỒNG GHÉP GIÁ TRỊ CSR VÀO CHIẾN LƯỢC THƯƠNG HIỆU NHÀ TUYỂN DỤNG

CSR cũng là một công cụ truyền thông chiến lược để xây dựng hình ảnh nhà tuyển dụng hấp dẫn trong mắt ứng viên tiềm năng. Doanh nghiệp nên tích cực quảng bá các giá trị CSR nổi bật trên các nền tảng tuyển dụng, website, mạng xã hội, nhằm thu hút những nhân sự chất lượng cao – đặc biệt là thế hệ lao động trẻ, vốn rất quan tâm đến trách nhiệm xã hội và sự bền vững. Để khai thác hiệu quả vai trò của CSR như một công cụ xây dựng thương hiệu tuyển dụng, các doanh nghiệp du lịch có thể triển khai những chương trình hành động cụ thể nhằm thu hút nhân sự trẻ và chất lượng. Trước hết, việc tạo chuyên mục về CSR trên website tuyển dụng sẽ là kênh truyền thông tích cực, giúp chia sẻ hình ảnh nhân viên tham gia các hoạt động xã hội ý nghĩa, từ đó lan tỏa giá trị nhân văn và văn hóa tổ chức đến ứng viên tiềm năng. Bên cạnh đó, doanh nghiệp nên tổ chức các hội thảo chuyên đề như “Việc tử tế” dành cho sinh viên ngành du lịch – khách sạn, nhằm chia sẻ cách doanh nghiệp tích hợp CSR vào hoạt động nghề nghiệp hàng ngày, qua đó truyền cảm hứng về môi trường làm việc có đạo đức và có trách nhiệm. Ngoài ra, việc hợp tác thực hiện các dự án xã hội với các trường đại học không chỉ tạo cơ hội gắn kết giữa doanh nghiệp và sinh viên mà còn là chiến lược truyền thông hiệu quả, giúp doanh nghiệp vừa tuyển chọn được nhân sự phù hợp vừa khẳng định hình ảnh tổ chức vì cộng đồng.

VI. KẾT LUẬN

Trong bối cảnh thị trường lao động ngành du lịch tại TP. Hồ Chí Minh ngày càng cạnh tranh và biến động, việc giữ chân nhân tài trở thành một thách thức chiến lược đối với các doanh nghiệp. Nghiên cứu này đã góp phần làm sáng tỏ vai trò của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp trong việc nâng cao khả năng giữ chân nhân tài, thông qua cơ chế tác động trực tiếp và gián tiếp qua sự gắn kết của nhân viên.

Kết quả nghiên cứu cho thấy cả ba khía cạnh của CSR gồm CSR môi trường, CSR xã hội và CSR quản trị, đều có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến sự gắn kết của nhân viên cũng như khả năng giữ chân nhân tài. Trong đó, CSR môi trường thể hiện vai trò nổi bật nhất. Đồng thời, sự gắn kết của nhân viên được xác nhận là biến trung gian có ý nghĩa, giúp giải thích một phần tác động của CSR đến ý định gắn bó lâu dài của người lao động. Những phát hiện này không chỉ củng cố các lý thuyết nền tảng như lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết nhận dạng xã hội và lý thuyết tín hiệu, mà còn mở rộng hiểu biết thực nghiệm trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp du lịch Việt Nam.

Về mặt lý thuyết, nghiên cứu bổ sung cách phân biệt rõ ảnh hưởng riêng của từng nhóm CSR và làm rõ vai trò trung gian của sự gắn kết nhân viên – một yếu tố tâm lý ngày càng được đề cao trong bối cảnh quản trị hiện đại. Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu cung cấp các gợi ý thiết thực cho doanh nghiệp trong việc thiết kế và triển khai chiến lược CSR nhằm thu hút, duy trì và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, từ đó góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững.

Tuy nhiên, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế như phạm vi khảo sát giới hạn trong địa bàn TP. HCM, chưa phản ánh hết sự đa dạng về địa lý và văn hóa doanh nghiệp. Do đó, các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng phạm vi khảo sát ra các địa phương khác hoặc xem xét thêm các yếu tố điều tiết như văn hóa tổ chức, đặc điểm thể hệ lao động, để có cái nhìn toàn diện hơn về vai trò của CSR trong quản trị nhân sự ngành du lịch.

VII. LỜI CẢM ƠN

Nhóm nghiên cứu xin chân thành cảm ơn Trường Đại học Ngoại ngữ – Tin học Thành phố Hồ Chí Minh đã tài trợ để nhóm có nguồn lực và kinh phí để thực hiện nghiên cứu này (Mã số đề tài: H2024-21, hợp đồng số 379/HĐ-KHCN ngày 24/03/2025).

VIII. TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Andre, G., Sofian, S. (2012). The relationship between employee engagement and organizational performance. *International Journal of Social Science Research*, Vol. 1, No. 1, pp. 1-14.
- [2] Bapat, D., Upadhyay, N. (2021). Impact of employee perception of CSR on employee engagement practices: A study of selected manufacturing organizations of Delhi/NCR. *International Journal of Social Science Research*, Vol. 10, No.1, pp. 21-36.
- [3] Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, Vol. 34, No. 2.
- [4] BRICS Journal of Economics. (2025). *Corporate Social Responsibility, employer branding and employee attraction and retention: review of literature and research agenda*.
- [5] Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, Vol. 34, No. 4, pp.39-48.
- [6] Cen, J., Qiu, Y., & Wang, L. (2022). The effects of corporate social responsibility on employee retention: A longitudinal study. *Journal of Business Ethics*, Vol. 178, No. 4, pp. 1083-1100.
- [7] Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd edition)* (Sage Publications).
- [8] Hom, P. W., & Kinicki, A. J. (2001). Towards a better understanding of the relationship between affective organizational commitment and turnover: A multi-sample study. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, No. 2, pp. 226-250.
- [9] Krishna, S., & Garg, R. (2022). Corporate social responsibility and employee retention: An impact assessment of innovative leadership. *Global Knowledge, Management and Communication*, Vol. 10, No. 1, pp. 1-15.
- [10] Mai Ngọc Khương, Đỗ Tôn Nữ Kim Duyên và Nguyễn Thị Hoàng Yến (2022). Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp tác động đến sự hài lòng và trung thành của nhân viên: bằng chứng thực nghiệm tại thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học Đại học Cần Thơ*, Vol. 58, No.4, pp. 223-234.
- [11] Muhammad, H., Khan, H., & Hussain, S. (2025). Analyzing the impact of corporate social responsibility on employee satisfaction using a hybrid SEM-ANN approach. *Sustainability*, 17(9), 4009.
- [12] Nguyễn Nhân, Nguyễn Thế Khang, & Đoàn Minh Châu. (2023). Ảnh hưởng trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đến thương hiệu nhà tuyển dụng tại Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Hoa Sen*, No. 02, pp. 29-38.
- [13] Phạm Thị Hoàng Dung (2024). Tác động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đến sự gắn bó công việc và ý định ở lại của nhân viên ngành khách sạn. *Journal of Science & Technology DTU*, Vol. 2, No. 63, pp. 91-100.
- [14] Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, No. 1, pp. 71-92.
- [15] Spence, Michael. (1973) Job Market Signaling. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87, pp. 355- 374. <https://doi.org/10.2307/1882010>
- [16] Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational Identity: A Reader*, pp. 56-65.
- [17] Turker, D. (2009) – Measuring corporate social responsibility: A scale development study, *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427.

THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON
TALENT RETENTION IN THE CONTEXT OF
A COMPETITIVE TOURISM LABOUR MARKET IN HỒ CHÍ MINH CITY

Mã Xuân Vinh, Võ Thị Bích Hạnh, Nguyễn Phúc Vinh

ABSTRACT— In the context of an increasingly competitive tourism labor market in Hồ Chí Minh City, retaining talent has become a strategic priority for many businesses. This study aims to investigate the impact of Corporate Social Responsibility (CSR) on talent retention, with a focus on the mediating role of employee engagement. CSR is measured across three dimensions: environmental, social, and governance responsibilities. Data were collected from 286 employees working in tourism-related enterprises and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). The results indicate that all three CSR dimensions have significant and positive effects on both employee engagement and talent retention. Among them, environmental CSR exerts the most decisive influence. Furthermore, employee engagement is confirmed to play a significant mediating role in the relationship between CSR and employees' intention to stay. This study contributes to the theoretical understanding of CSR's multidimensional impacts within the field of human resource management. It also offers practical implications for tourism businesses, emphasizing the importance of integrating CSR into HR strategies to enhance employee engagement and long-term commitment. By doing so, companies can improve their competitiveness and progress toward more sustainable organizational development.

Keywords — Corporate Social Responsibility, Talent Retention, Employee Engagement, Sustainable Tourism, Hồ Chí Minh City.



Mã Xuân Vinh

Hiện là Giảng viên Khoa Văn hóa và Du lịch, Trường Đại học Sài Gòn.

Nghiên cứu sinh của Đại học Quốc gia Hà Nội.

Hướng nghiên cứu về trách nhiệm xã hội, du lịch cộng đồng, du lịch bền vững và du lịch sinh thái.

Lĩnh vực nghiên cứu: Du lịch lễ hành, Khách sạn.



Võ Thị Bích Hạnh

Hiện là Giảng viên Khoa Du lịch – Khách sạn, Trường Đại học Ngoại ngữ – Tin học Thành phố Hồ Chí Minh.

Hướng nghiên cứu về tâm lý và hành vi du khách, đạo đức nghề nghiệp.

Lĩnh vực nghiên cứu: Du lịch, Khách sạn.



Nguyễn Phúc Vinh

Hiện là cựu sinh viên Khoa Du lịch – Khách sạn (HUFLIT).

Hướng nghiên cứu về hành vi người tiêu dùng, kinh doanh du lịch, quản lý điểm đến du lịch, văn hóa du lịch, du lịch bền vững.

Lĩnh vực nghiên cứu: Du lịch lễ hành, Kinh doanh Khách sạn.