
ẢNH HƯỞNG NHẬN THỨC CỦA NHÂN VIÊN VỀ TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI DOANH NGHIỆP ĐẾN SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC: NGHIÊN CỨU NHÂN VIÊN GIAO HÀNG CHẶNG CUỐI TẠI HÀ NỘI

Hoàng Văn Lâm

Trường Đại học Công nghệ giao thông vận tải

Email: lamhv@utt.edu.vn

Lê Thị Liễu*

Trường Đại học Công nghệ giao thông vận tải

Email: lieult@utt.edu.vn

Nguyễn Thị Bích Thủy

Trường Đại học Công nghệ giao thông vận tải

Email: thuyntb74@utt.edu.vn

Mã bài: JED-2494

Ngày nhận: 08/06/2025

Ngày nhận bản sửa: 22/08/2025

Ngày duyệt đăng: 27/08/2025

DOI: 10.33301/JED.VI.2494

Tóm tắt:

Bài viết phân tích mối quan hệ giữa nhận thức của nhân viên về trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR) và sự hài lòng trong công việc, tập trung vào đối tượng lao động giao hàng chặng cuối tại Hà Nội - nhóm lao động tự do đặc thù trong nền kinh tế số, có tính phi truyền thống, linh hoạt và phụ thuộc vào nền tảng công nghệ. Nghiên cứu sử dụng mô hình phân tích PLS-SEM trên 350 mẫu, kết quả chỉ ra nhận thức về trách nhiệm kinh tế, đạo đức và từ thiện có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê; trong khi đó trách nhiệm pháp lý lại không ảnh hưởng đáng kể đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên giao hàng chặng cuối. Từ đó, nhóm tác giả đề xuất khuyến nghị hướng đến thúc đẩy việc thực hiện CSR trong doanh nghiệp, góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực giao hàng chặng cuối.

Từ khóa: Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, sự hài lòng với công việc, giao hàng chặng cuối.

Mã JEL: M14, J27, L91.

The impact of employees' perceptions of corporate social responsibility on job satisfaction: A study of last-mile delivery personnel in Hanoi

Abstract

This study analyzes the relationship between employee's perception of corporate social responsibility (CSR) and job satisfaction, focusing on last-mile delivery personnel in Hanoi - a distinctive group of freelance laborers operating within the digital economy, characterized by non-traditional work patterns, high flexibility, and reliance on technology platforms. By employing PLS-SEM with a sample of 350 respondents, the results indicate that employee's perception of economic, ethical, and philanthropic responsibilities significantly and positively influence on job satisfaction. In contrast, the perception of legal responsibility does not significantly impact. Consequently, several recommendations are proposed for aiming at fostering CSR implementation within firms, thereby contributing to enhancing the quality of human resources in the last-mile delivery.

Keywords: Corporate social responsibility, job satisfaction, last-mile delivery.

JEL Codes: M14, J27, L91.

1. Giới thiệu

Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR) ngày càng được xem là yếu tố then chốt cho phát triển bền vững, có vai trò quan trọng trong gắn kết và nâng cao sự hài lòng của nhân viên (Glavas, 2016). Tuy nhiên, đối với các doanh nghiệp giao hàng chặng cuối, việc thực thi CSR và đảm bảo sự hài lòng trong công việc của lực lượng lao động là một thách thức đáng kể, do phần lớn lao động là lao động tự do, có tính linh hoạt cao, được thuê ngoài thông qua các ứng dụng. Khác biệt với lao động chính thức, lao động tự do thường không được hưởng các chế độ bảo hiểm xã hội, y tế, hay các quyền lợi pháp lý truyền thống.

Ở Việt Nam, mặc dù CSR và sự hài lòng công việc đã được nghiên cứu rộng rãi trong các ngành sử dụng lao động chính thức nhưng còn thiếu hụt các nghiên cứu chuyên sâu về lĩnh vực dịch vụ đặc thù sử dụng nhiều lao động tự do như giao hàng chặng cuối. Do đó, nghiên cứu này nhằm làm rõ mối quan hệ giữa nhận thức của nhân viên về CSR và sự hài lòng trong công việc của nhân viên giao hàng tại Hà Nội. Bài viết sử dụng mô hình kim tự tháp CSR của Carroll (1991) và phương pháp PLS-SEM phân tích ảnh hưởng của nhận thức về các khía cạnh CSR ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của người lao động. Kết quả cho thấy, nhận thức về trách nhiệm kinh tế, đạo đức và từ thiện có tác động tích cực, trong khi trách nhiệm pháp lý lại không có ảnh hưởng đáng kể. Phát hiện này đặc biệt quan trọng, phản ánh đặc thù của lao động tự do, có tính linh hoạt trong lĩnh vực giao hàng chặng cuối.

2. Cơ sở lý thuyết và phát triển giả thuyết

2.1. Tổng quan nghiên cứu

Sự hài lòng đối với công việc được nghiên cứu ở nhiều công trình khoa học khác nhau, khẳng định đây là yếu tố quan trọng giúp gắn kết doanh nghiệp với người lao động (Tett & Meyer, 1993). Theo Locke (1976) có 7 khía cạnh quan trọng khi đánh giá sự hài lòng trong công việc: lương, thăng tiến, đồng nghiệp, người giám sát, lãnh đạo cấp cao, phúc lợi và chính sách. Sự hài lòng trong công việc có liên quan đến các yếu tố xã hội, kinh tế, cá nhân (như: tuổi, giới tính, thu nhập) và tổ chức (Mishra, 2013). Đây là khái niệm trung tâm trong hành vi tổ chức và nguồn nhân lực, liên quan đến năng suất, sự gắn bó và tỷ lệ nghỉ việc (Newstrom, 2007; Judge & cộng sự, 2001).

CSR được xem như một yếu tố mang tính bản chất trong quá trình ra quyết định, đóng vai trò như một cơ chế giúp huy động sự ủng hộ từ nhiều nhóm lợi ích khác nhau (Alejandra Gonzalez-Perez, 2013). CSR xuất hiện từ những năm 1990, tuy nhiên khái niệm CSR vẫn chưa rõ ràng, đa chiều và khó xác định (Bredgaard, 2004; Garriga & Melé, 2004; Sethi, 1975; Carroll, 1979). Qua thời gian CSR đã trở thành một phần trong hoạt động thường xuyên của nhiều doanh nghiệp (Porter & Kramer, 2011; Revathy, 2012). Tại Việt Nam, CSR được hiểu là sự kết hợp của các khía cạnh về trách nhiệm với cộng đồng, môi trường, người lao động và các bên liên quan, đóng vai trò quan trọng trong phát triển bền vững của doanh nghiệp (Nga, 2021).

Việc thực hiện CSR không chỉ ảnh hưởng đến hình ảnh thương hiệu mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao sự gắn bó và hài lòng của nhân viên (Hodinková & Sadovský, 2016; Mai & cộng sự, 2021). Valentine & Fleischman (2008) đã chứng minh rằng khi nhân viên cảm nhận được doanh nghiệp có các chương trình đạo đức và CSR rõ ràng, họ có xu hướng hài lòng hơn với công việc của mình. Farooq & cộng sự (2014) cho rằng các khoản đầu tư CSR vào cộng đồng, nhân viên và người tiêu dùng có ảnh hưởng tích cực đến nhận dạng của tổ chức và hành vi chia sẻ của nhân viên. Kim & cộng sự (2010) chỉ ra rằng CSR có ảnh hưởng tích cực đến nhân viên và CSR phát huy tác dụng khi nhân viên thực sự nhận thức và đồng cảm với giá trị mà doanh nghiệp theo đuổi.

Tại Việt Nam, các nghiên cứu về mối quan hệ giữa CSR và sự hài lòng của người lao động tập trung vào các ngành ngân hàng, du lịch, sản xuất công nghiệp, công nghệ thông tin, nơi mối quan hệ lao động thường được xác lập thông qua các hợp đồng chính thức (Nguyễn Văn Hà & Vương Thị Trang, 2022; Nguyễn Thị Ngọc Phương & Đặng Như Nga, 2020). Trong khi đó, các nghiên cứu trong các lĩnh vực dịch vụ đặc thù như giao hàng chặng cuối còn rất khiêm tốn. Đáng chú ý, lực lượng lao động trong lĩnh vực giao hàng chặng

cuối ở Việt Nam hầu hết là lao động tự do được thuê ngoài. Không giống như lao động chính thức được bảo vệ bởi các quy định pháp luật và hưởng các phúc lợi cố định, nhân viên giao hàng chặng cuối hoạt động dựa trên các ứng dụng di động, có thu nhập theo chuyến và không có cam kết dài hạn. Tính chất phi chính thức, linh hoạt tạo ra sự khác biệt so với kỳ vọng của lao động chính thức về nhận thức CSR. Do đó, nghiên cứu này nhằm làm rõ mối quan hệ giữa nhận thức về CSR và mức độ hài lòng công việc của nhân viên giao hàng chặng cuối ở Hà Nội, góp phần bổ sung lý thuyết về CSR trong bối cảnh mới của nền kinh tế số và mô hình sử dụng lao động tự do trong nhiều lĩnh vực dịch vụ ở Việt Nam.

2.2. Cơ sở lý thuyết

Nghiên cứu dựa trên 3 lý thuyết liên quan đến CSR và sự hài lòng công việc: lý thuyết Carroll (1991) về CSR, lý thuyết hai yếu tố của Herzberg & cộng sự (1959) và lý thuyết kỳ vọng của Vroom (1964) làm cơ sở phát triển giả thuyết nghiên cứu.

Lý thuyết Carroll (1991) chia CSR thành 4 cấp độ: trách nhiệm kinh tế, trách nhiệm pháp lý, trách nhiệm đạo đức và trách nhiệm từ thiện. Mỗi cấp độ phản ánh các nghĩa vụ khác nhau mà một doanh nghiệp cần thực hiện.

Lý thuyết hai yếu tố của Herzberg & cộng sự (1959) phân biệt giữa yếu tố duy trì (như thu nhập, quy trình minh bạch, hỗ trợ kỹ thuật) và yếu tố động lực (như sự công nhận, khen thưởng, đào tạo kỹ năng) ảnh hưởng đến sự hài lòng và động lực làm việc của nhân viên.

Lý thuyết kỳ vọng của Vroom (1964) cho rằng người lao động sẽ cảm thấy hài lòng khi họ tin rằng nỗ lực của mình dẫn đến hiệu suất cao, mang lại phần thưởng thỏa đáng và xứng đáng với kỳ vọng cá nhân.

2.3. Phát triển giả thuyết nghiên cứu

2.3.1. Nhận thức về trách nhiệm kinh tế và sự hài lòng công việc

Trách nhiệm kinh tế là nền tảng cốt lõi trong mô hình kim tự tháp CSR của Carroll (1991), bao gồm việc doanh nghiệp đảm bảo mức thu nhập ổn định, trả lương công bằng, tạo cơ hội phát triển và có chính sách đãi ngộ phù hợp. Khi trách nhiệm kinh tế được thực hiện tốt, người lao động cảm thấy được tôn trọng, gia tăng sự hài lòng công việc, tạo động lực làm việc, tăng sự gắn bó với tổ chức (Muhtar & Wahyuni, 2023).

Đối với lao động tự do trong giao hàng, thu nhập là động lực chính nhưng không ổn định, phụ thuộc trực tiếp vào cơ chế phân phối đơn hàng và chính sách thưởng của nền tảng. Do đó, khi các doanh nghiệp giao hàng thực hiện tốt trách nhiệm kinh tế bằng cách đảm bảo chính sách thu nhập minh bạch, cơ chế thưởng rõ ràng, tạo cơ hội phát triển bản thân, người lao động cảm thấy được tôn trọng, động lực làm việc tăng cao, góp phần gia tăng sự hài lòng công việc. Do đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

H1: Nhận thức của nhân viên về trách nhiệm kinh tế của doanh nghiệp tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc.

2.3.2. Nhận thức về trách nhiệm pháp lý và sự hài lòng công việc

Trách nhiệm pháp lý yêu cầu doanh nghiệp phải tuân thủ các quy định pháp luật và chuẩn mực hiện hành ở cả cấp độ quốc tế và địa phương (Carroll, 1991). Điều này bao gồm việc tuân thủ luật lao động, quy định về môi trường cũng như tiêu chuẩn về an toàn và sức khỏe nghề nghiệp (Kocher, 2021).

Đối với lao động giao hàng chặng cuối, nhận thức về trách nhiệm pháp lý có thể có sự khác biệt so với lao động chính thức do họ ưu tiên sự tự chủ, tính linh hoạt và thu nhập tức thì hơn các ràng buộc và bảo vệ pháp lý (Wan & cộng sự, 2024). Do tính chất công việc và kỳ vọng khác biệt của lao động tự do, sự tuân thủ pháp lý có thể tác động không mạnh đến sự hài lòng công việc. Giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

H2: Nhận thức của nhân viên về trách nhiệm pháp lý của doanh nghiệp tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc.

2.3.3. Nhận thức về trách nhiệm đạo đức và sự hài lòng công việc

Trách nhiệm đạo đức yêu cầu doanh nghiệp hành động đúng đắn, công bằng và có đạo đức ngay cả khi

pháp luật không yêu cầu (Carroll, 1991). Trách nhiệm này nhấn mạnh vai trò của các tiêu chuẩn đạo đức và tính chính trực trong hoạt động kinh doanh. Khi người lao động nhận thức doanh nghiệp hành động có đạo đức, họ có xu hướng đánh giá công việc có ý nghĩa hơn, sự hài lòng công việc cao hơn và cam kết gắn bó lâu dài với doanh nghiệp (Lin-Hi & cộng sự, 2023).

Đối với nhân viên giao hàng chặng cuối, những người thường xuyên tương tác với hệ thống kỹ thuật số, có thu nhập phụ thuộc vào hệ thống đánh giá, phân phối đơn hàng, việc đảm bảo đạo đức trong các quy trình này là yếu tố then chốt để tạo dựng niềm tin và sự hài lòng. Do đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

H3: Nhận thức của nhân viên về trách nhiệm đạo đức của doanh nghiệp tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc.

2.3.4. Nhận thức về trách nhiệm từ thiện và sự hài lòng công việc

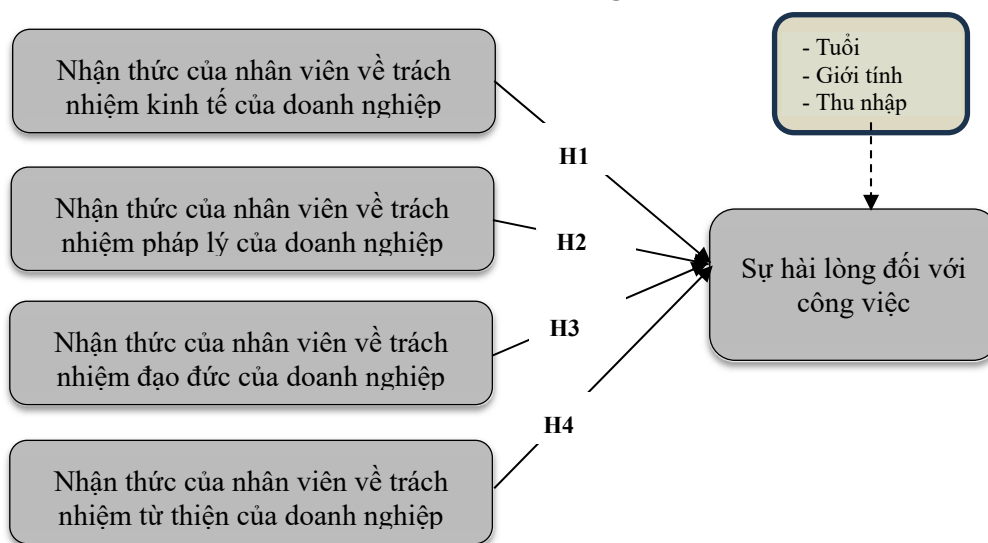
Trách nhiệm từ thiện liên quan đến các hành động tự nguyện của doanh nghiệp nhằm thúc đẩy phúc lợi xã hội và hỗ trợ cộng đồng. Trách nhiệm này vượt ra ngoài nghĩa vụ đạo đức và pháp lý, tập trung vào các hoạt động đóng góp tích cực cho xã hội như hỗ trợ người yếu thế, bảo vệ môi trường, tài trợ học bổng. Khi nhân viên nhận thấy doanh nghiệp tham gia vào các hoạt động CSR vì cộng đồng họ sẽ tin tưởng và cảm thấy tự hào khi là một phần của tổ chức, từ đó gia tăng mức độ gắn bó và hài lòng trong công việc (You & cộng sự, 2013; Yadav & cộng sự, 2018). Do đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

H4: Nhận thức của nhân viên về trách nhiệm từ thiện của doanh nghiệp tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc.

2.3.5. Vai trò của các biến kiểm soát

Để tăng tính vững và độ tin cậy giữa các biến nghiên cứu, các biến nhân khẩu học (tuổi, giới tính, thu

Hình 1. Mô hình nghiên cứu



nhập) được đưa vào mô hình làm biến kiểm soát. Điều này giúp nhận diện đặc điểm nhóm nhân viên có phản ứng khác biệt từ đó đề xuất các chính sách phù hợp hơn.

Mô hình nghiên cứu được đề xuất như trình bày trong Hình 1.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu và thu thập dữ liệu

Dữ liệu sử dụng để phân tích mối quan hệ giữa nhận thức nhân viên về CSR và sự hài lòng trong công việc giao hàng chặng cuối được thu thập thông qua khảo sát bằng bảng hỏi. Trước khi khảo sát chính thức, nghiên cứu sơ bộ được tiến hành với năm chuyên gia và năm nhân viên giao hàng để đảm bảo tính phù hợp của công cụ đo lường với bối cảnh nghiên cứu. Khảo sát chính thức được thực hiện trong tháng 4/2025 tại

các quận trực thuộc thành phố Hà Nội bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện thông qua phỏng vấn trực tiếp và gửi phiếu khảo sát qua Google Form. Quy mô mẫu tuân theo quy tắc tối thiểu trong phân tích hồi quy và đảm bảo đáp ứng yêu cầu của phương pháp phân tích PLS-SEM. Sau 01 tháng khảo sát, tổng số phiếu thu về 380 phiếu, với 30 phiếu bị loại do thiếu thông tin, số phiếu hợp lệ 350 phiếu, trong đó lao động nữ chiếm 31%; độ tuổi từ 20-50 tuổi chiếm 90%, trên 50 tuổi chỉ chiếm 1,7%, dưới 20 tuổi chiếm 8,2%. Về hình thức làm việc, nhóm làm việc toàn thời gian chiếm 28,6%, nhóm làm việc bán thời gian chiếm 43,7%; còn lại là lao động tự do.

Bảng 1. Thang đo nghiên cứu

Biến nghiên cứu	Mã hóa	Câu hỏi đo lường	Nguồn
Nhận thức của nhân viên về trách nhiệm kinh tế của doanh nghiệp	ECP_1	Công ty cung cấp mức lương và phúc lợi hợp lý cho nhân viên giao hàng	Davis, 2018; Činčalová & Jeřábková, 2021
	ECP_2	Công ty cam kết tạo ra giá trị kinh tế bền vững cho nhân viên	
	ECP_3	Công ty đảm bảo cơ hội nghề nghiệp công bằng và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên	
Nhận thức của nhân viên về trách nhiệm pháp lý của doanh nghiệp	LEP_1	Công ty tuân thủ đầy đủ các quy định pháp luật về lao động và an toàn lao động	
	LEP_2	Công ty đảm bảo các nghĩa vụ pháp lý theo quy định của pháp luật	
	LEP_3	Công ty thực hiện minh bạch các chính sách và quyền lợi cho nhân viên	
Nhận thức của nhân viên về trách nhiệm đạo đức của doanh nghiệp	ETP_1	Công ty đối xử công bằng và tôn trọng với tất cả nhân viên giao hàng	
	ETP_2	Công ty tạo ra một môi trường làm việc thân thiện, nơi nhân viên không ngại bày tỏ ý kiến	
	ETP_3	Công ty được biết đến là một công ty đáng tin cậy	
Nhận thức của nhân viên về trách nhiệm từ thiện của doanh nghiệp	PHP_1	Công ty tích cực tham gia vào các hoạt động hỗ trợ cộng đồng	
	PHP_2	Công ty khuyến khích nhân viên tham gia các hoạt động thiện nguyện xã hội	
	PHP_3	Công ty đóng góp vào các chiến dịch và dự án nhằm thúc đẩy phúc lợi xã hội	
Sự hài lòng đối với công việc	JS_1	Tôi cảm thấy hài lòng với công việc giao hàng mà mình đang làm	Bowling & Hammond, 2008
	JS_2	Công việc hiện tại đáp ứng tốt các kỳ vọng và mong muốn của tôi	
	JS_3	Tôi cảm thấy tự hào khi là nhân viên giao hàng cho công ty này	

Nguồn: Các tác giả phát triển.

3.2. Đo lường các biến nghiên cứu

Định lượng các biến được đo lường bằng thang đo Likert 5 điểm: “1 = hoàn toàn không đồng ý” đến “5 = Hoàn toàn đồng ý” thông qua kết quả khảo sát bằng bảng hỏi. Bảng hỏi ngoài phần giới thiệu và thông tin cá nhân người được hỏi, thông tin khảo sát gồm 15 câu hỏi định lượng.

3.3. Phương pháp phân tích dữ liệu

Phương pháp PLS-SEM được lựa chọn để đo lường mối quan hệ giữa các biến do khả năng ước lượng hiệu quả các mô hình có nhiều biến tiềm ẩn, ngay cả khi dữ liệu không tuân theo phân phối chuẩn. Ngoài ra, PLS-SEM cho phép ước lượng đồng thời mô hình đo lường và mô hình cấu trúc, phù hợp với đặc điểm đa chiều của khái niệm nhận thức CSR trong nghiên cứu này.

Phân tích dữ liệu bằng phương pháp PLS-SEM thường bao gồm hai bước chính: (1) kiểm định mô hình đo lường và (2) đánh giá mô hình cấu trúc.

Kiểm định mô hình đo lường thông qua bốn chỉ số: (1) hệ số tải của từng biến quan sát phải vượt mức 0,70 nhằm đảm bảo tính hội tụ giữa các biến; (2) Cronbach's alpha và độ tin cậy tổng hợp phải vượt ngưỡng 0,70 để xác nhận độ tin cậy nội tại của từng cấu trúc tiềm ẩn; (3) giá trị trung bình phương sai trích AVE cần đạt trên 0,50, cho thấy mức độ phương sai của các biến quan sát được giải thích bởi cấu trúc tiềm ẩn tương ứng; (4) tính phân biệt được xác định thông qua chỉ số HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio), trong đó giá trị dưới 0,85 được xem là đạt yêu cầu để chứng minh rằng các cấu trúc đo khác nhau về mặt khái niệm.

Đánh giá mô hình cấu trúc dựa trên một số chỉ tiêu quan trọng: tính đa cộng tuyến giữa các biến độc lập được kiểm tra thông qua hệ số VIF (Variance Inflation Factor), với giá trị lý tưởng dưới 3; các hệ số đường

dẫn thể hiện mức độ và chiều hướng tác động giữa các biến tiềm ẩn, đồng thời cần đạt độ tin cậy thống kê với giá trị p nhỏ hơn 0,05; R^2 (hệ số xác định) cho thấy khả năng giải thích biến phụ thuộc của mô hình, với giá trị càng lớn thể hiện năng lực dự báo càng cao; độ phù hợp tổng thể của mô hình được đo lường thông qua chỉ số SRMR (Standardized Root Mean Square Residual), với mức chấp nhận dưới 0,08.

Bảng 2. Kết quả đánh giá mô hình đo lường

Câu hỏi	Hệ số tải ngoài	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp	Giá trị trung bình phương sai trích
Nhận thức của nhân viên về trách nhiệm kinh tế của doanh nghiệp		0,932	0,957	0,880
ECP_1	0,917			
ECP_2	0,949			
ECP_3	0,948			
Nhận thức của nhân viên về trách nhiệm pháp lý của doanh nghiệp		0,953	0,970	0,914
LEP_1	0,960			
LEP_2	0,948			
LEP_3	0,960			
Nhận thức của nhân viên về trách nhiệm đạo đức của doanh nghiệp		0,919	0,949	0,861
ETP_1	0,890			
ETP_2	0,948			
ETP_3	0,943			
Nhận thức của nhân viên về trách nhiệm từ thiện của doanh nghiệp		0,956	0,972	0,919
PHP_1	0,970			
PHP_2	0,964			
PHP_3	0,943			
Sự hài lòng đối với công việc		0,947	0,966	0,904
JS_1	0,948			
JS_2	0,964			
JS_3	0,940			

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Kiểm định mô hình đo lường

Kết quả hệ số tải ngoài, Cronbach's alpha, độ tin cậy tổng hợp, giá trị trung bình phương sai trích đều thỏa mãn các điều kiện đã nêu. Kiểm định tính phân biệt điều kiện HTMT cũng thỏa mãn vì không có giá trị nào vượt quá 0,8. Do đó, kết quả kiểm định mô hình đo lường là đạt yêu cầu.

4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc cho thấy $R^2=76\%$ dữ liệu của sự hài lòng được giải thích bởi mô hình. Đây là ngưỡng cao và khẳng định khả năng dự đoán của mô hình.

Kết quả đánh giá mô hình phương trình cấu trúc cho thấy trong bốn thành phần của CSR, ba yếu tố có tác động trực tiếp, tích cực và có ý nghĩa thống kê đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên giao hàng, gồm: trách nhiệm kinh tế ($\beta = 0,368$, $p = 0,000$), trách nhiệm đạo đức ($\beta = 0,206$, $p = 0,024$) và trách nhiệm từ thiện ($\beta = 0,418$, $p = 0,000$). Trong đó, trách nhiệm từ thiện có tác động mạnh nhất, cho thấy những cam kết, hành động của doanh nghiệp trong việc hỗ trợ cộng đồng, người yếu thế; bảo vệ môi trường; tài trợ học bổng hoặc tham gia các chương trình xã hội mang lại cảm nhận tích cực cho người lao động giao hàng.

Bảng 3. Kết quả mô hình phương trình cấu trúc

Giả thuyết – Mối quan hệ	Quyết định	Tổng tác động		
		β	T	p
H1: ECP $\rightarrow$ JS	Chấp nhận	0,368***	4,426	0,000
H2: LEP $\rightarrow$ JS	Từ chối	-0,042	0,461	0,645
H3: ETP $\rightarrow$ JS	Chấp nhận	0,206*	2,263	0,024
H4: PHP $\rightarrow$ JS	Chấp nhận	0,418***	4,728	0,000
H5: Tuổi $\rightarrow$ JS	Chấp nhận	-0,081*	2,238	0,026
H5: Giới tính $\rightarrow$ JS	biến tuổi, thu	0,057	1,700	0,090
H5: Thu nhập $\rightarrow$ JS	nhập	0,098**	2,679	0,008

Chú thích: *, **, ***: $p < 0,05$; $p < 0,01$; $p < 0,001$.

Đáng chú ý, trách nhiệm pháp lý không có ảnh hưởng đáng kể đến sự hài lòng trong công việc ($\beta = -0,042$, $p = 0,645$), cho thấy nhận thức về sự tuân thủ pháp luật của doanh nghiệp không phải là yếu tố quyết định sự hài lòng trong công việc từ phía người giao hàng. Kết quả này có thể lý giải bởi đặc thù của lao động giao hàng chặng cuối, vốn chủ yếu là lao động phi chính thức, không có quan hệ hợp đồng lao động ràng buộc chính thức với doanh nghiệp.

Ngoài ra, khi đưa các biến kiểm soát vào mô hình, kết quả cho thấy thu nhập có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến sự hài lòng công việc ($\beta = 0,098$, $p = 0,008$), trong khi tuổi lại có tác động tiêu cực nhưng vẫn có ý nghĩa thống kê ($\beta = -0,081$, $p = 0,026$). Giới tính không phải là yếu tố ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê ($p = 0,090$). Kết quả này gợi ý rằng, những người giao hàng trẻ tuổi, có thu nhập cao sẽ cảm thấy hài lòng với công việc hơn.

4.3. Thảo luận kết quả và hàm ý chính sách

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc cho thấy các yếu tố của CSR có mức độ ảnh hưởng khác nhau đến sự hài lòng công việc của nhân viên giao hàng chặng cuối tại Việt Nam.

Trách nhiệm kinh tế của doanh nghiệp có ý nghĩa thống kê cao, và là yếu tố có tác động mạnh đến sự hài lòng công việc. Điều này phản ánh đúng đặc điểm lao động tự do trong lĩnh vực giao hàng, do thu nhập là động lực chính, thường không ổn định, phụ thuộc lớn vào cơ chế phân phối đơn hàng, và chính sách thưởng. Phát hiện này phù hợp với nghiên cứu trước đây của Farooq & cộng sự (2017) khi cho rằng trách nhiệm kinh tế có vai trò nền tảng trong hình thành thái độ tích cực của nhân viên. Theo đó, để cải thiện sự hài lòng công việc, doanh nghiệp giao hàng chặng cuối như Grab, Be hay Giao Hàng Nhanh cần thực hiện tốt trách nhiệm kinh tế thông qua việc đảm bảo chính sách thu nhập minh bạch, có cơ chế thưởng rõ ràng cho các tài xế được đánh giá cao, đảm bảo cơ hội phát triển bản thân cho người lao động, thưởng thêm điểm uy tín cho các tài xế đạt mốc doanh thu hàng tuần nhằm tạo động lực và ghi nhận hiệu suất thực tế.

Trách nhiệm pháp lý của doanh nghiệp không ảnh hưởng đáng kể đến sự hài lòng công việc của nhân viên giao hàng. Kết quả này mâu thuẫn với nghiên cứu của Remisha & Keerthi (2025), nhưng lại hoàn toàn phù hợp với đặc thù lao động tự do trong giao hàng chặng cuối tại Việt Nam và nghiên cứu của Wan & cộng sự (2024) về lao động phi truyền thống. Kết quả này phản ánh, lao động giao hàng ưu tiên sự tự chủ, tính linh hoạt và thu nhập tức thì hơn là các ràng buộc hoặc sự bảo vệ pháp lý truyền thống. Thêm vào đó, do chủ yếu làm việc trong môi trường số hóa, các quy định pháp lý thường được tích hợp vào các điều khoản dịch vụ hoặc chính sách của ứng dụng, không được trình bày như một phần của hợp đồng lao động truyền thống. Điều này làm giảm tính trực tiếp và sự rõ ràng của “trách nhiệm pháp lý” trong nhận thức của người lao động. Do đó, cơ quan quản lý nhà nước cần thiết kế một bộ tiêu chí CSR dành riêng cho ngành giao hàng chặng cuối quy định về quyền tiếp cận thông tin hợp đồng, điều kiện làm việc an toàn cho tài xế.

Trách nhiệm đạo đức có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến sự hài lòng công việc của nhân

viên. Trong bối cảnh người lao động giao hàng phải tương tác nhiều với hệ thống kỹ thuật số, thu nhập của tài xế phụ thuộc vào hệ thống đánh giá, phân phối đơn hàng và xử lý khiếu nại của ứng dụng, việc đảm bảo đạo đức trong quy trình xử lý khiếu nại và chính sách thưởng phạt là yếu tố then chốt để tạo dựng niềm tin. Doanh nghiệp giao hàng cần xây dựng quy trình khiếu nại và giải quyết tranh chấp minh bạch, công bằng; có kênh đối thoại hai chiều hiệu quả giữa nền tảng và tài xế; đảm bảo sự riêng tư và bảo vệ dữ liệu cá nhân của lái xe. Mặt khác, Nhà nước nên khuyến khích các mô hình giám sát đạo đức độc lập trong kinh tế số, từ đó tạo chuẩn mực hành vi ứng xử và hình thành đạo đức nghề nghiệp trong các lĩnh vực đặc thù.

Trách nhiệm từ thiện được xác nhận là yếu tố có tác động trực tiếp mạnh nhất đến sự hài lòng công việc. Kết quả này chỉ ra rằng, nhân viên giao hàng có mức độ nhạy cảm xã hội cao và quan tâm đến các giá trị cộng đồng mà doanh nghiệp theo đuổi như chung tay vì cộng đồng, tham gia các hoạt động thiện nguyện hoặc bảo vệ môi trường. Phát hiện này hoàn toàn phù hợp với lý thuyết đồng nhất xã hội (Appiah, 2019; Ashforth & Mael, 1989), người lao động giao hàng có xu hướng gắn bó với tổ chức thể hiện giá trị đạo đức và trách nhiệm xã hội rõ ràng. Các doanh nghiệp giao hàng có thể gia tăng sự hài lòng công việc cho nhân viên bằng cách: thưởng điểm hoặc cấp huy hiệu đặc biệt trong ứng dụng cho tài xế tham gia các hoạt động thiện nguyện; tổ chức chiến dịch “đại sứ thương hiệu tài xế” qua đó giúp tăng sự tự hào và gắn bó nghề nghiệp; phối hợp với cộng đồng địa phương và tổ chức xã hội tổ chức các chương trình thiện nguyện vào các dịp lễ, Tết hoặc sự kiện cộng đồng như chương trình “Chờ Tết về nhà” của Grab hoặc chiến dịch hỗ trợ người dân vùng lũ, trao học bổng cho con em tài xế của Be Group.

Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra hai biến kiểm soát thu nhập và tuổi có ảnh hưởng thống kê đến sự hài lòng công việc của nhân viên giao hàng chặng cuối. Cụ thể, biến thu nhập có mối quan hệ dương, tác động mạnh đến sự hài lòng công việc, phù hợp với bản chất “thu nhập tức thì” là động lực then chốt của lao động tự do. Đặc biệt trong lĩnh vực giao hàng chặng cuối, thu nhập được coi là yếu tố quan trọng để người lao động đánh giá tính công bằng, khả năng duy trì công việc và tiềm năng phát triển nghề nghiệp. Biến tuổi có mối quan hệ nghịch chiều với sự hài lòng, cho thấy các tài xế lớn tuổi thường có mức độ hài lòng thấp hơn so với nhóm trẻ tuổi. Kết quả này phản ánh thực tế lao động lớn tuổi tại thị trường lao động giao hàng Việt Nam thường gặp khó khăn trong việc thích nghi với công nghệ số, tốc độ làm việc cao và áp lực thời gian đặc thù của ngành. Bên cạnh đó, họ thường thiếu các kênh hỗ trợ kỹ thuật số hoặc thiếu các cộng đồng nghề nghiệp để chia sẻ kinh nghiệm, điều này làm gia tăng cảm giác bị cô lập và giảm động lực làm việc. Ngoài ra, việc nền tảng chưa tích hợp các tính năng thân thiện với người cao tuổi cũng là nguyên nhân tiềm ẩn khiến nhóm này cảm thấy công việc ít hấp dẫn và khó duy trì lâu dài. Do đó, các doanh nghiệp giao hàng chặng cuối cần thiết kế ứng dụng với các tính năng thân thiện hơn như hướng dẫn bằng giọng nói, giao diện tối giản; xây dựng các khóa đào tạo kỹ năng sử dụng app, định vị đơn hàng phù hợp với nhân viên lớn tuổi.

Các kết quả nghiên cứu cho thấy: sự hài lòng công việc của nhân viên giao hàng chặng cuối tại Việt Nam chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố hữu hình và dễ cảm nhận như thu nhập, cơ chế thưởng phạt và giá trị xã hội mà doanh nghiệp theo đuổi hơn là việc doanh nghiệp tuân thủ các quy định pháp luật. Điều này gợi mở một số khuyến nghị chính sách từ phía các cơ quan quản lý nhà nước như: cơ quan quản lý nhà nước nên xây dựng bộ tiêu chí CSR dành riêng cho ngành giao hàng chặng cuối, bao gồm quy định về thu nhập tối thiểu và bảo vệ quyền lợi tài xế. Điều này không chỉ thúc đẩy doanh nghiệp hành xử có trách nhiệm mà còn tạo áp lực cạnh tranh tích cực trong toàn ngành. Bên cạnh đó, cần thành lập các tổ chức các hiệp hội nghề nghiệp, công đoàn ngành hoặc các mạng lưới người lao động giao hàng – nhằm hỗ trợ nâng cao tiếng nói và năng lực thương lượng cho người lao động phi truyền thống, đặc biệt là nhóm yếu thế như người giao hàng cao tuổi, người giao hàng nữ. Xây dựng bộ chỉ số theo dõi sự hài lòng công việc của lao động giao hàng trong nền kinh tế số hỗ trợ hoạch định chính sách lao động tự do trong môi trường số hóa linh hoạt.

5. Kết luận

Nghiên cứu đã làm rõ mối quan hệ giữa nhận thức của nhân viên giao hàng chặng cuối về các khía cạnh trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) và sự hài lòng trong công việc, dựa trên mô hình kim tự tháp

CSR của Carroll. Kết quả chỉ ra rằng trách nhiệm kinh tế, đạo đức và từ thiện của doanh nghiệp đều có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến sự hài lòng công việc, trong đó trách nhiệm từ thiện là yếu tố tác động mạnh nhất. Ngược lại, trách nhiệm pháp lý không cho thấy ảnh hưởng đáng kể. Phát hiện này cho thấy CSR không chỉ mang lại giá trị thương hiệu mà còn góp phần nâng cao sự hài lòng và gắn bó của người lao động trong lĩnh vực giao hàng – một ngành đang phát triển nhanh trong nền kinh tế chia sẻ. Do đó, các doanh nghiệp cần tăng cường thực hiện và truyền thông rõ ràng các cam kết CSR, trong khi cơ quan quản lý cần xem xét các chính sách thúc đẩy CSR nhằm cải thiện điều kiện làm việc và phát triển bền vững trong lĩnh vực này.

Tài liệu tham khảo

- Alejandra Gonzalez-Perez, M. (2013). Corporate Social Responsibility and International Business: A Conceptual Overview. In *International Business, Sustainability and Corporate Social Responsibility*. Maria Alejandra Gonzalez-perez & Liam Leonard (ed.). Emerald Group Publishing Limited, 1-35.
- Appiah, J. (2019). Community-based corporate social responsibility activities and employee job satisfaction in the U.S. hotel industry: An explanatory study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 38, 140-148. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.01.002>.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>.
- Bowling, N. A., & Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale (MOAQ-JSS). *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 63–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.004>.
- Bredgaard, T. (2004). A comparison of Corporate Social Responsibility in different contexts. Jørgensen H., Knudsen H., Lind J.(eds.). *Labour and employment regulation in Europe*. PIE Lang.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39-48.
- Činčalová, S. & Jeřábková, E. (2021). Employee's perception of corporate social responsibility – Evidence from the Czech Republic. *Eastern Review*, 10, 25-38. <https://doi.org/10.18778/1427-9657.10.03>.
- Davis, L. R. (2018). Employee Perceptions of Organizational Corporate Responsibility and Their Effect on Employee Organizational Commitment [Doctoral dissertation, University of Nevada, Las Vegas], Digital Scholarship@UNLV. <https://doi.org/10.34917/14279052>.
- Farooq, M., Farooq, O. & Jasimuddin, S. M. (2014). Employees response to corporate social responsibility: Exploring the role of employees' collectivist orientation. *European Management Journal*, 32 (6), 916-927. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.03.002>.
- Farooq, O., Rupp, D. E. & Farooq, M. (2017). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations. *Academy of Management Journal*, 60 (3), 954-985. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0849>.
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). 'Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory', *Journal of Business Ethics*, 53 (1), 51-71, <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>.
- Glavas, A. (2016). Corporate Social Responsibility and Organizational Psychology: An Integrative Review. *Front*

Psychol, 7, 144. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00144>.

Herzberg, F., Mansner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). NY: John Wiley & Sons.

Hodinková, M. & Sadovský, Z. (2016). The benefits of corporate social responsibility introduction in small and medium-sized enterprises: a systematic review of the literature. *Business: Theory and Practice*, 17 (4), 345-352. <https://doi.org/10.3846/btp.17.11130>.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>.

Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T. & Kim, N. (2010). Corporate Social Responsibility and Employee–Company Identification. *Journal of Business Ethics*, 95, 557-569. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0440-2>.

Kocher, E. (2021). Transnational Labour Law? “Corporate Social Responsibility” and the Law. In: Saage-Maaß, M., Zumbansen, P., Bader, M., Shahab, P. (eds) *Transnational Legal Activism in Global Value Chains. Interdisciplinary Studies in Human Rights*, vol 6. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-73835-8_11.

Lin-Hi, N., Gao-Urhahn, X., Biemann, T., & Koch-Bayram, I. F. (2023). Internal CSR and blue-collar workers’ attitudes and behaviors in China: a combination of a cross-sectional study and a field experiment. *Asian Bus Manage*, 22, 1185–1213. <https://doi.org/10.1057/s41291-022-00200-7>

Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago, IL: Rand McNally College Publishing Company.

Mai, N. K., Nguyen, A. K. T. & Nguyen, T. T. (2021). Implementation of Corporate Social Responsibility Strategy to Enhance Firm Reputation and Competitive Advantage. *Journal of Competitiveness*, 13 (4), 96-114. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.04.06>.

Mishra, P. K. (2013). Job_Satisfaction. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 14 (5), 45-54.

Muhtar, M. H. I. & Wahyuni, S. (2023). The Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Influencing Entrepreneurial Orientation, Compensation Structure, Organizational Culture on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 8 (3), 348-352. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.3.1993>.

Newstrom, J. W. (2007). *Organizational behavior: Human behavior at work* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Nga, V.T.B. (2021). Corporate Social Responsibility: Concept and Dimensions. *VNU Journal Of Science: Policy And Management Studies*, 37(2). <https://doi.org/10.25073/2588-1116/vnupam.4303>.

Nguyễn Thị Ngọc Phương & Đặng Như Ngà (2020). Tác động của trách nhiệm xã hội đến sự hài lòng, tin tưởng, gắn kết và cam kết của nhân viên với doanh nghiệp tại tỉnh Tiền Giang. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 56 (3D), 236-245. <https://doi.org/10.22144/ctu.jvn.2020.073>.

Nguyễn Văn Hà & Vương Thị Trang (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. *Tạp chí Khoa học & Đào tạo Ngân hàng*, 247, 22-33.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89 (1/2). 62-77.

Remisha, R. & Keerthi, S. (2025). A study on how legal compliance affects employee and organizational performance. *International Journal Of Progressive Research In Engineering Management And Science*, 5 (4), 335-359. <https://doi.org/10.58257/IJPREMS39675>.

Revathy, B. (2012). Corporate social responsibility: an implementation guide for business. *Far East Journal of Psychology and Business*, 6 (2), 15-31.

Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, 17 (3), 58-64. <https://doi.org/10.2307/41162149>.

-
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46 (2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>.
- Valentine, S. & Fleischman, G. (2008). Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77 (2), 159-172. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9306-z>.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons, New York.
- Wan, Z., Zhang, L., Wang, L., & Zhang, F. (2024). Navigating autonomy: unraveling the dual influence of job autonomy on workplace well-being in the gig economy. *Frontiers in psychology*, 15, 1369495. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1369495>.
- Yadav, R. S., Dash, S. S., Chakraborty, S. & Kumar, M. (2018). Perceived CSR and Corporate Reputation: The Mediating Role of Employee Trust. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 43 (3), 139-151. <https://doi.org/10.1177/0256090918794823>.
- You, C.-S., Huang, C.-C., Wang, H.-B., Liu, K.-N., Lin, C.-H. & Tseng, J.-S. (2013). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction and organizational commitment. *The International Journal of Organizational Innovation* 5(4), 65-77.

***Tác giả liên hệ: Lê Thị Liễu. Email: lieult@utt.edu.vn**