

Open Access Full Text Article

# Ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội đến hành vi nhân viên tại các doanh nghiệp: Nhìn từ khía cạnh lý thuyết

Châu Hoài Bảo<sup>1,\*</sup>, Nguyễn Phan Thu Hằng<sup>2</sup>, Lê Nguyễn Bình Minh<sup>2</sup>



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

## TÓM TẮT

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm đánh giá tổng quan hệ thống cơ sở lý thuyết hiện có, từ đó đề xuất mô hình nghiên cứu và xây dựng các giả thuyết nhằm khám phá ảnh hưởng của việc triển khai Quản trị nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội (SRHRM) đến hành vi trong vai trò và hành vi ngoài vai trò của nhân viên trong tổ chức. Nghiên cứu dựa trên việc tổng hợp, phân tích và đối sánh các kết quả từ những công trình nghiên cứu trước đó, bao gồm cả nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng, nhằm xác lập cơ sở lý luận vững chắc, nhận diện xu hướng nghiên cứu nổi bật, cũng như chỉ ra những khoảng trống học thuật còn tồn tại.

Trên nền tảng lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory – SET), nhóm tác giả đề xuất một mô hình nghiên cứu tích hợp, bao gồm các yếu tố chính: SRHRM, các thành phần sức khỏe tổng thể của nhân viên – gồm sức khỏe thể chất, sức khỏe tâm lý và sức khỏe xã hội, cùng với hành vi trong và ngoài vai trò của nhân viên. Đặc biệt, nghiên cứu đề xuất rằng các khía cạnh sức khỏe thể chất, tâm lý và xã hội đóng vai trò trung gian quan trọng, giúp lý giải quá trình chuyển hóa tác động của SRHRM sang kết quả hành vi nhân viên. Từ đó, nghiên cứu không chỉ cung cấp một khung lý thuyết có giá trị học thuật cao, mà còn đưa ra những hàm ý quản trị thiết thực cho doanh nghiệp trong việc thiết kế và triển khai các chính sách nhân sự có trách nhiệm xã hội. Ngoài ra, mô hình và các giả thuyết được đề xuất cũng tạo tiền đề quan trọng cho việc phát triển các nghiên cứu thực nghiệm tiếp theo, nhằm kiểm định tính phù hợp và mở rộng áp dụng mô hình trong các bối cảnh tổ chức khác nhau, đặc biệt là các doanh nghiệp FDI tại các nền kinh tế đang phát triển.

**Từ khóa:** Quản trị nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội, sức khỏe về mặt thể chất, sức khỏe về mặt tâm lý, sức khỏe về mặt xã hội, hành vi trong vai trò, hành vi ngoài vai trò

<sup>1</sup>Trường Đại học Lao Động – Xã Hội (CS2)

<sup>2</sup>Trường Đại học Sài Gòn

## Liên hệ

**Châu Hoài Bảo**, Trường Đại học Lao Động – Xã Hội (CS2)

Email: chauhoibaoldxh@gmail.com

## Lịch sử

- Ngày nhận: 11-4-2025
- Ngày sửa đổi: 30-6-2025
- Ngày chấp nhận: 16-01-2026
- Ngày đăng: 17-03-2026

## DOI:

<https://doi.org/10.32508/stdjelm.v10i1.1613>



Check for updates

## Bản quyền

© Tạp chí ĐHQG-HCM. Đây là bài báo công bố mở được phát hành theo các điều khoản của the Creative Commons Attribution 4.0 International license.

## GIỚI THIỆU

Trong bối cảnh kinh tế toàn cầu không ngừng biến đổi, các doanh nghiệp ngày càng quan tâm đến việc tích hợp các yếu tố phát triển bền vững, đạo đức và trách nhiệm xã hội vào quản trị nhân lực (HRM). Trước đây, HRM chủ yếu hướng đến tối ưu hóa hiệu suất và năng suất lao động. Tuy nhiên, các yêu cầu mới từ thị trường, xã hội và người lao động đã thúc đẩy tổ chức tái cấu trúc chiến lược nhân sự theo hướng bền vững hơn, kết hợp các nguyên tắc của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR) vào hoạt động HRM<sup>1-3</sup>.

Trên cơ sở đó, khái niệm Quản trị nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội (Socially Responsible Human Resource Management – SRHRM) ra đời, nhấn mạnh sự tích hợp giữa các yếu tố đạo đức, xã hội và môi trường trong toàn bộ vòng đời nhân sự – từ tuyển dụng, đào tạo đến đãi ngộ và phát triển tổ chức<sup>3-5</sup>. SRHRM được xem là cầu nối giữa CSR và các mục tiêu phát triển bền vững (SDGs), đồng thời phù hợp với các cam kết quốc tế như Chương trình nghị sự

2030 của Liên Hợp Quốc<sup>6</sup>.

Việc triển khai SRHRM thường đi đôi với việc xây dựng phong cách lãnh đạo có đạo đức, thúc đẩy văn hóa doanh nghiệp trách nhiệm và khuyến khích nhân viên tham gia vào các hoạt động có giá trị xã hội. Các tổ chức áp dụng thành công SRHRM ghi nhận sự gia tăng đáng kể về mức độ gắn kết, cam kết và hành vi tích cực từ phía người lao động, đồng thời giảm thiểu ý định nghỉ việc và nâng cao lòng trung thành<sup>7-9</sup>.

Mặc dù lĩnh vực này đã thu hút sự quan tâm đáng kể trong thời gian gần đây, nhưng các nghiên cứu hiện tại vẫn còn phân tán, thiếu tổng quan hệ thống và chưa cung cấp nền tảng lý luận vững chắc. Đa số tài liệu tập trung vào các nghiên cứu thực nghiệm quy mô nhỏ hoặc các khái niệm lý thuyết riêng lẻ, chưa làm rõ được các mối quan hệ nhân quả giữa SRHRM, sức khỏe nhân viên và hành vi tổ chức<sup>3,10,11</sup>.

Trước thực tế đó, bài viết lựa chọn cách tiếp cận phân tích mô hình lý thuyết nhằm nhận diện và hệ thống hóa các yếu tố tác động của SRHRM đến hành vi

**Trích dẫn bài báo này:** Hoài Bảo C, Phan Thu Hằng N, Nguyễn Bình Minh L. Ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội đến hành vi nhân viên tại các doanh nghiệp: Nhìn từ khía cạnh lý thuyết. VNUHCM J. Econ. Bus. Law. 2026; 10(1):6353-6361.

trong vai trò và ngoài vai trò của nhân viên, thông qua vai trò trung gian của ba khía cạnh sức khỏe: thể chất, tâm lý và xã hội. Cách tiếp cận này không chỉ góp phần làm sáng tỏ cơ chế tác động gián tiếp của SRHRM đến hành vi nhân viên, mà còn mở ra các hướng nghiên cứu mới có tính liên ngành và ứng dụng thực tiễn trong bối cảnh tổ chức hiện đại hướng đến phát triển bền vững.

## CƠ SỞ LÝ LUẬN

### Lý thuyết trao đổi xã hội

Trong tổ chức, mối quan hệ giữa nhân viên và doanh nghiệp không phải lúc nào cũng cân bằng, và quyền lực có thể ảnh hưởng đến sự phân bổ lợi ích giữa hai bên<sup>2</sup>. Homans cho rằng trong mọi mối quan hệ, các bên đều mong muốn tối đa hóa lợi ích cá nhân và giảm thiểu chi phí<sup>12</sup>. Blau<sup>13</sup> bổ sung rằng nếu một bên chỉ nhận mà không đáp lại, bên kia sẽ cảm thấy bất công, từ đó đe dọa sự bền vững của mối quan hệ. Do đó, quan hệ trao đổi cần sự công bằng và qua lại, tạo nên một vòng lặp tương tác giúp củng cố sự gắn kết giữa các cá nhân.

Khi nhân viên cảm nhận được các lợi ích hợp lý – như lương thưởng, phúc lợi, sự hỗ trợ và cơ hội phát triển – họ có xu hướng đáp lại bằng tinh thần tích cực, sự gắn bó và hiệu suất cao<sup>8,14</sup>. Ngược lại, nếu lợi ích không tương xứng, nhân viên có thể phản ứng bằng hành vi tiêu cực như giảm năng suất, vắng mặt hoặc nghỉ việc<sup>9,15</sup>. Quan hệ trao đổi không chỉ dựa trên vật chất mà còn bao gồm sự công nhận, giúp đỡ và uy tín xã hội<sup>16</sup>.

Trong nghiên cứu này, lý thuyết trao đổi xã hội đóng vai trò nền tảng, giúp lý giải cách nhân viên tiếp nhận các hoạt động SRHRM và phản hồi lại thông qua việc cải thiện sức khỏe toàn diện và thể hiện các hành vi tích cực trong và ngoài vai trò công việc<sup>1,7</sup>.

### Quản trị nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội

Sự kết hợp giữa CSR và HRM đã hình thành một cách tiếp cận chiến lược, giải quyết các vấn đề về nhân lực có liên quan đến xã hội<sup>3</sup>. Với mục tiêu là không ngừng nâng cao phúc lợi cũng như cải thiện điều kiện làm việc cho nhân viên, SRHRM không chỉ giúp doanh nghiệp xây dựng một đội ngũ nhân viên cam kết với các giá trị xã hội mà còn tạo ra một văn hóa tổ chức coi trọng trách nhiệm và sự bền vững<sup>2,9</sup>. Gắn HRM với CSR góp phần cải thiện phúc lợi của nhân viên thông qua các chính sách và chương trình hỗ trợ sức khỏe thể chất và tâm lý, từ đó tạo ra một môi trường làm việc tích cực và giảm căng thẳng<sup>9</sup>. Hơn thế nữa, việc tích hợp HRM và CSR không chỉ là

trách nhiệm của bộ phận nhân sự mà còn là cam kết của toàn bộ tổ chức trong việc giảm thiểu tác động tiêu cực và tạo ra giá trị lâu dài cho tất cả các bên liên quan<sup>17</sup>. Phạm và cộng sự đã làm nổi bật vai trò của SRHRM trong việc tạo ra một môi trường làm việc ý nghĩa, nơi nhân viên cảm thấy công việc của mình có giá trị, từ đó thúc đẩy động lực làm việc<sup>9</sup>. Ngoài ra, việc xây dựng một hệ thống quản trị nhân lực gắn với trách nhiệm xã hội hiệu quả có thể đóng góp đáng kể vào việc phát triển vốn trí tuệ của tổ chức và tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững<sup>1,18</sup>.

### Sức khỏe về mặt thể chất

Sức khỏe về mặt thể chất là khái niệm bao quát và rộng lớn, nó không chỉ là sự suy yếu về sức khỏe mà còn bao gồm các yếu tố khác như thể lực, khả năng vận động và khả năng thực hiện công việc được giao một cách dễ dàng<sup>19</sup>. Khi nhân viên sở hữu chỉ số sức khỏe về mặt thể chất ở mức thấp có thể gây ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả thực hiện công việc do vấn đề về suy giảm trí nhớ, khả năng xử lý thông tin và ảnh hưởng khác do cảm giác mệt mỏi, khó chịu gây ra<sup>20</sup>. Các yếu tố như bạo lực tại nơi làm việc<sup>4,21</sup> và các hành vi bất thường khác<sup>22</sup> ảnh hưởng mạnh mẽ đến sức khỏe về mặt thể chất của nhân viên. Bên cạnh đó, các vấn đề về xương khớp, đau lưng và cổ vai gáy<sup>23</sup> hoặc các yếu tố gây căng thẳng trong môi trường làm việc<sup>24</sup> cũng có thể ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng lao động lâu dài và hiệu suất của tổ chức. Những vấn đề trên có thể tạo ra môi trường làm việc nguy hiểm, khi người lao động cảm thấy bản thân không khỏe mạnh về mặt thể chất có thể dẫn đến tình trạng làm việc kém năng suất, đưa ra quyết định kém chất lượng và có nguy cơ rời bỏ tổ chức<sup>8</sup>.

### Sức khỏe về mặt tâm lý

Sức khỏe về mặt tâm lý của nhân viên là yếu tố quan trọng trong nghiên cứu sự phát triển của tổ chức vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công việc và sự giữ chân nhân viên. Khi tổ chức chú trọng đến sức khỏe tâm lý của nhân viên, không chỉ giúp nâng cao chất lượng cuộc sống cá nhân mà còn cải thiện hiệu suất công việc<sup>25</sup>. Các chương trình hỗ trợ sức khỏe tâm lý, như các chương trình sức khỏe và phúc lợi có tác động tích cực đến mức độ sức khỏe của nhân viên, từ đó tăng năng suất làm việc và giảm tỷ lệ nghỉ việc<sup>26</sup>. Trong môi trường doanh nghiệp hiện đại, việc chăm sóc sức khỏe tâm lý của nhân viên đã trở thành một phần quan trọng trong chiến lược quản trị nhân lực, đặc biệt với các tổ chức có trách nhiệm xã hội. Việc đầu tư vào sức khỏe về mặt tâm lý của nhân viên không chỉ là chi phí, mà thực sự là một khoản đầu tư

mang tính chiến lược dài hạn của tổ chức<sup>24,27,28</sup>. Do đó, xây dựng chiến lược chăm sóc sức khỏe về mặt tâm lý cho nhân viên là cần thiết bởi nó không chỉ mang lại lợi ích cho mỗi cá nhân mà còn giúp tổ chức phát triển và duy trì sự bền vững trong dài hạn.

### Sức khỏe về mặt xã hội

Sức khỏe về mặt xã hội là một khía cạnh quan trọng của sức khỏe tổng thể, tập trung vào cách cá nhân cảm nhận và đánh giá mối quan hệ của họ với những người xung quanh và cộng đồng<sup>29</sup>. Diener và cộng sự cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của các mối quan hệ và sự kết nối xã hội trong việc duy trì trạng thái hạnh phúc này. Có thể nói, sức khỏe về mặt xã hội được quan sát và đánh giá trong nhiều bối cảnh khác nhau<sup>30</sup>. Các nghiên cứu của Ryff; Schwarzmüller-Erber và cộng sự; Huppert và So,... cũng góp phần làm rõ hơn về vai trò của hạnh phúc về mặt xã hội trong việc cải thiện sức khỏe thể chất và tinh thần<sup>31-33,26</sup>.

Công việc tình nguyện được cho là một phương tiện hiệu quả để nâng cao sức khỏe về mặt xã hội thông qua mạng lưới mối quan hệ, sự tin tưởng và các chuẩn mực tương hỗ trong cộng đồng<sup>28</sup>. Hơn nữa, các yếu tố như sự công bằng và hỗ trợ tại nơi làm việc<sup>33,25</sup> và sự hỗ trợ xã hội<sup>26</sup> đều được chứng minh là có tác động tích cực đến sức khỏe về mặt xã hội. Ngược lại, các yếu tố tiêu cực như phân biệt đối xử và bất bình đẳng có thể làm suy giảm cảm giác kết nối và sức khỏe về mặt xã hội<sup>34</sup>. Có thể nói, sức khỏe về mặt xã hội là một khái niệm đa chiều, chịu ảnh hưởng bởi cả tương tác cá nhân và các yếu tố xã hội rộng lớn, đóng vai trò thiết yếu cho sức khỏe và hiệu quả của cá nhân cũng như tổ chức.

### Hành vi trong vai trò của nhân viên

Hành vi của nhân viên tại nơi làm việc bao gồm hai nhóm chính: hành vi trong vai trò và hành vi ngoài vai trò<sup>10</sup>. Trong đó, hành vi trong vai trò được hiểu là các nhiệm vụ được giao nhằm cung cấp dịch vụ và đáp ứng mong đợi của tổ chức đối với hiệu suất công việc và sự hài lòng của khách hàng<sup>3</sup>. Những hành vi này thường được mô tả trong bản mô tả công việc và phản ánh yêu cầu chính thức của vị trí công tác<sup>7</sup>.

Ví dụ điển hình về hành vi trong vai trò bao gồm: thể hiện thái độ lịch sự, nắm rõ chính sách và sản phẩm của tổ chức, gọi tên khách hàng và nói lời cảm ơn<sup>3</sup>. Đây là những trách nhiệm cốt lõi, có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động của tổ chức khi được nhân viên thực hiện đầy đủ<sup>14,15</sup>. Một số nghiên cứu cũng chỉ ra rằng các chương trình khen thưởng đóng vai trò tích cực trong việc khuyến khích nhân viên thực hiện tốt các hành vi này<sup>19</sup>.

### Hành vi ngoài vai trò của nhân viên

Hành vi ngoài vai trò là những hành vi không nằm trong phạm vi công việc chính thức, không được yêu cầu trực tiếp nhưng vẫn đóng góp tích cực vào thành công chung của tổ chức<sup>35,36</sup>. Những hành vi này giúp cải thiện mối quan hệ công việc, tăng hiệu suất và sự hài lòng của nhân viên<sup>37</sup>, đồng thời có thể trở thành một phần trong bản sắc cá nhân, phản ánh giá trị, niềm tin và thái độ tại nơi làm việc<sup>25</sup>.

Môi trường làm việc và phong cách lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy hành vi ngoài vai trò<sup>30</sup>. Khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ từ tổ chức, có cơ hội phát triển kỹ năng, và cảm thấy an toàn về mặt tâm lý, họ có xu hướng thể hiện các hành vi tích cực ngoài vai trò<sup>24</sup>. Sự gắn bó với tổ chức và cam kết xã hội của doanh nghiệp cũng làm tăng khả năng nhân viên tham gia các hoạt động tự nguyện, vượt ra ngoài nhiệm vụ chính thức<sup>9,26</sup>. Đặc biệt, trong các tổ chức phi lợi nhuận, phong cách lãnh đạo phục vụ cho thấy hiệu quả cao trong việc khơi gợi tinh thần tự nguyện và hành vi ngoài vai trò<sup>12</sup>.

### Phương pháp nghiên cứu

Trong bài viết này, nhóm tác giả dựa trên các tài liệu hiện có để phân tích và phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi trong vai trò và ngoài vai trò của nhân viên. Việc phân tích ba yếu tố sức khỏe – gồm sức khỏe thể chất, tâm lý và xã hội – cho phép mở rộng hiểu biết về cách chúng tác động trực tiếp đến hành vi nhân viên.

Bên cạnh đó, phương pháp phân tích mô hình được sử dụng nhằm hệ thống hóa các yếu tố trung gian, giúp làm rõ cơ chế ảnh hưởng của SRHRM đến hành vi nhân viên. Cách tiếp cận này mang lại ba giá trị thực tiễn nổi bật. Thứ nhất, nó cung cấp cái nhìn toàn diện và đáng tin cậy về mối quan hệ giữa SRHRM và hành vi nhân viên. Thứ hai, nó đóng vai trò như công cụ tổng hợp và liên kết các tài liệu cùng chủ đề. Thứ ba, mô hình giúp ước lượng hợp lý phạm vi và mức độ ảnh hưởng của các yếu tố nghiên cứu, từ đó nâng cao tính ứng dụng.

Trong bối cảnh hiện nay, việc doanh nghiệp áp dụng hiệu quả SRHRM sẽ góp phần cải thiện sức khỏe thể chất, tâm lý và xã hội cho người lao động, qua đó thúc đẩy họ thể hiện các hành vi tích cực trong và ngoài vai trò. Do đó, cần có các nghiên cứu chuyên sâu và giải pháp toàn diện hơn nhằm hỗ trợ doanh nghiệp chuẩn bị tốt kỹ năng, tâm thế và chiến lược để nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường.

## CÁC GIẢ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

### Các giả thuyết nghiên cứu

#### **Quản trị nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội tác động đến hành vi trong vai trò của nhân viên**

Các chính sách SRHRM tạo ra môi trường làm việc nơi nhân viên cảm nhận được sự quan tâm và đánh giá từ phía tổ chức<sup>3</sup>. Sự quan tâm này thể hiện qua các cam kết về phúc lợi, điều kiện làm việc và trách nhiệm xã hội, từ đó thúc đẩy nhân viên cảm thấy gắn bó hơn và có động lực cao hơn để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao<sup>1</sup>. Đồng thời, SRHRM còn khuyến khích nhân viên tham gia vào các hành vi tự nguyện và chia sẻ tri thức trong công việc<sup>19</sup>. Một số nghiên cứu cũng ghi nhận vai trò của SRHRM trong việc thúc đẩy các hành vi thân thiện với môi trường tại nơi làm việc<sup>22</sup>. SRHRM không chỉ giúp thu hút và giữ chân nhân tài có ý thức xã hội, mà còn thúc đẩy những hành vi tích cực trong vai trò công việc<sup>2</sup>. Một môi trường làm việc tích cực – nơi nhân viên cảm thấy được tôn trọng và tin tưởng – sẽ gia tăng mức độ gắn kết tổ chức, từ đó dẫn đến các hành vi tích cực trong vai trò như tinh thần trách nhiệm, chủ động, hiệu suất cao và tuân thủ quy định. Điều này giúp nhân viên cảm nhận rõ hơn về ý nghĩa công việc và tự hào khi là một phần của tổ chức<sup>25,38</sup>.

Khi nhận thấy những đầu tư tích cực từ phía tổ chức, nhân viên có xu hướng hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao, đóng góp nhiều hơn vào mục tiêu chung, từ đó nâng cao sự hài lòng, giảm ý định nghỉ việc và gia tăng lòng trung thành<sup>26</sup>. Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

*H1: Quản trị nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội tác động tích cực đến hành vi trong vai trò của nhân viên*

#### **Quản trị nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội tác động đến hành vi ngoài vai trò của nhân viên**

Nghiên cứu về SRHRM cho thấy rằng khi nhân viên nhận thức rõ cam kết CSR của tổ chức, họ có xu hướng phát triển nhận thức tích cực và đồng nhất với các giá trị của tổ chức<sup>26</sup>. Điều này khuyến khích họ tham gia vào các hoạt động ngoài công việc chính thức, như hỗ trợ đồng nghiệp, chia sẻ kiến thức và cải tiến quy trình làm việc<sup>17</sup>.

SRHRM tạo ra môi trường làm việc tích cực – nơi nhân viên cảm thấy được hỗ trợ, khuyến khích sự sáng tạo và chủ động – từ đó thúc đẩy hành vi ngoài vai trò, cải thiện hiệu suất và tăng cường văn hóa hợp

tác trong tổ chức<sup>8,37</sup>. Tuy nhiên, nếu các chính sách SRHRM thiếu minh bạch hoặc công bằng, động lực và cam kết của nhân viên với các hành vi tự nguyện có thể bị suy giảm<sup>24,39</sup>.

Hiện vẫn còn thiếu các nghiên cứu thực nghiệm chuyên sâu về tác động của SRHRM đối với hành vi ngoài vai trò, đặc biệt tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ hoặc trong bối cảnh quốc gia đang phát triển. Dù nhiều nghiên cứu đã chỉ ra mối liên hệ giữa chiến lược nhân sự và hiệu suất công việc, nhưng cơ chế tác động cụ thể từ SRHRM đến hành vi ngoài vai trò vẫn chưa được khám phá đầy đủ<sup>26</sup>.

Kết quả tương tự cũng được ghi nhận trong các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam, nơi CSR có ảnh hưởng tích cực đến hành vi ngoài vai trò của nhân viên<sup>40</sup>.

Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

*H2: Quản trị nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội tác động tích cực đến hành vi ngoài vai trò của nhân viên.*

#### **Quản trị nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội tác động đến hành vi trong vai trò của nhân viên thông qua sức khỏe về mặt thể chất**

Các chính sách SRHRM tạo điều kiện thuận lợi cho sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, thể hiện sự đầu tư nghiêm túc của tổ chức vào phúc lợi thể chất của nhân viên<sup>2</sup>. Những chính sách toàn diện nhằm đáp ứng nhu cầu thể chất không chỉ giúp giảm căng thẳng, nâng cao động lực làm việc mà còn góp phần tạo dựng môi trường tích cực và nâng cao sức khỏe thể chất<sup>1</sup>.

Nhân viên có sức khỏe thể chất tốt thường có nhiều năng lượng, giảm mức độ căng thẳng và cải thiện khả năng tập trung – những yếu tố góp phần thúc đẩy hành vi trong vai trò và nâng cao hiệu suất<sup>19</sup>. Các nghiên cứu cho thấy các chương trình can thiệp nhằm cải thiện sức khỏe thể chất giúp giảm stress và gia tăng năng suất lao động<sup>23</sup>.

Hơn nữa, môi trường làm việc tích cực và cân bằng công việc – cuộc sống là nền tảng để nhân viên thực hiện tốt các trách nhiệm được giao. SRHRM đóng vai trò hỗ trợ đáng kể trong việc duy trì và nâng cao sức khỏe thể chất thông qua các chính sách hỗ trợ<sup>22,24</sup>. Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

*H3: Quản trị nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội tác động tích cực đến hành vi trong vai trò của nhân viên thông qua sức khỏe về mặt thể chất*

**Quản trị nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội tác động đến hành vi ngoài vai trò của nhân viên thông qua sức khỏe về mặt thể chất**

Sorribes và cộng sự nhấn mạnh rằng các hoạt động tích hợp CSR và HRM không chỉ nâng cao hiệu suất mà còn thúc đẩy sự quan tâm đến sức khỏe nhân viên, đặc biệt trong bối cảnh khủng hoảng [22]. Theo Iqbal và cộng sự, việc tạo dựng môi trường làm việc an toàn và lành mạnh giúp giảm thiểu tai nạn và thương tích, cải thiện điều kiện thể chất cho người lao động<sup>1</sup>.

Khi nhân viên cảm nhận được sự quan tâm từ tổ chức, họ có xu hướng đáp lại bằng cam kết cao hơn và các hành vi tích cực vượt ra ngoài nhiệm vụ chính thức<sup>35</sup>. Sức khỏe thể chất tốt không chỉ nâng cao năng lượng làm việc mà còn là nền tảng cho các hành vi ngoài vai trò như hỗ trợ đồng nghiệp, tình nguyện và chủ động cải tiến<sup>11,23</sup>.

Như vậy, sức khỏe thể chất đóng vai trò như một cơ chế trung gian quan trọng, truyền dẫn tác động tích cực từ các chính sách SRHRM đến hành vi ngoài vai trò của nhân viên.

Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

*H4: Quản trị nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội tác động tích cực đến hành vi ngoài vai trò của nhân viên thông qua sức khỏe về mặt thể chất*

**Quản trị nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội tác động đến hành vi trong vai trò của nhân viên thông qua sức khỏe về mặt tâm lý của nhân viên**

Sức khỏe tâm lý đóng vai trò then chốt trong mối quan hệ giữa SRHRM và hành vi của nhân viên. Khi nhân viên cảm thấy được tôn trọng và có giá trị, họ có xu hướng thể hiện hành vi tích cực, nâng cao hiệu suất và tăng cường sự gắn kết với tổ chức<sup>26</sup>. Môi trường làm việc tích cực do SRHRM tạo ra giúp giảm căng thẳng, duy trì sự hài lòng và thúc đẩy động lực làm việc<sup>1</sup>.

Sức khỏe tâm lý cũng là yếu tố kết nối giữa trí tuệ cảm xúc và hành vi công việc. Khi nhận được sự hỗ trợ và công nhận từ tổ chức, nhân viên gia tăng động lực và sẵn sàng cống hiến nhiều hơn<sup>23</sup>. Những người có sức khỏe tâm lý tốt thường chủ động, sáng tạo và gắn bó cao, từ đó nâng cao hành vi trong vai trò và hiệu suất tổng thể<sup>19</sup>. Ngoài ra, môi trường làm việc khuyến khích tham gia các hoạt động trách nhiệm xã hội giúp nhân viên cảm nhận được ý nghĩa công việc, từ đó tăng cam kết và tinh thần trách nhiệm<sup>11</sup>.

Sức khỏe tâm lý vì vậy không chỉ là một trạng thái nội tại, mà còn là yếu tố trung gian quan trọng thúc đẩy hành vi tích cực và duy trì một lực lượng lao động hiệu quả, bền vững. Do đó nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

*H5: Quản trị nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội tác động đến Hành vi trong vai trò của nhân viên thông qua sức khỏe về mặt tâm lý.*

**Quản trị nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội tác động đến hành vi ngoài vai trò của nhân viên thông qua sức khỏe về mặt tâm lý**

SRHRM chú trọng bảo vệ quyền và lợi ích của nhân viên, qua đó góp phần giảm lo âu, căng thẳng và cải thiện sức khỏe tâm lý [8]. Trạng thái sức khỏe tâm lý tích cực là nền tảng để nhân viên thể hiện các hành vi thân thiện và hỗ trợ đồng nghiệp<sup>10</sup>. Khi nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc và môi trường làm việc, họ có xu hướng đáp lại bằng những hành vi vượt ngoài yêu cầu chính thức<sup>25</sup>. SRHRM được ghi nhận là yếu tố thúc đẩy sự cam kết tổ chức<sup>3</sup>, nâng cao sự hài lòng công việc<sup>4</sup> và cải thiện sức khỏe tâm lý – những yếu tố liên kết chặt chẽ với hành vi ngoài vai trò<sup>23</sup>. Đặc biệt, khi giá trị cá nhân và giá trị tổ chức tương đồng, nhân viên thường chủ động đóng góp nhiều hơn vì sự phát triển chung<sup>30</sup>. Do đó, có thể thấy SRHRM có thể thúc đẩy hành vi ngoài vai trò của nhân viên, thông qua việc tăng cường sức khỏe về mặt tâm lý như một yếu tố trung gian. Do đó nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

*H6: Quản trị nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội tác động tích cực đến hành vi ngoài vai trò của nhân viên thông qua sức khỏe về mặt tâm lý*

**Quản trị nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội tác động đến hành vi trong vai trò của nhân viên thông qua sức khỏe về mặt xã hội**

SRHRM hiện đang là chủ đề được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm nhờ khả năng tạo ra môi trường làm việc tích cực và ảnh hưởng đến hành vi nhân viên thông qua việc nâng cao sức khỏe xã hội. Các hoạt động CSR như tình nguyện hoặc chương trình phúc lợi giúp nhân viên cảm thấy công việc có ý nghĩa hơn và tăng cường mối quan hệ với đồng nghiệp<sup>11</sup>. Sự gắn kết xã hội này góp phần thúc đẩy hành vi tích cực trong vai trò và tăng sự gắn bó với tổ chức – yếu tố quan trọng cho phát triển bền vững. SRHRM cũng tạo điều kiện để nhân viên cảm thấy được tôn trọng và quan tâm, từ đó nâng cao mức độ hài lòng và cam nhận về phúc lợi xã hội<sup>26</sup>. Tham gia vào các hoạt động trách nhiệm xã hội không chỉ giúp nhân viên cảm thấy tự hào mà còn tăng sự hài lòng và hiệu suất<sup>29</sup>. Ngoài ra, các chương trình phúc lợi xã hội còn giúp cải thiện sự gắn kết, giảm ý định nghỉ việc và khuyến khích các hành vi phù hợp với vai trò<sup>2</sup>. Vai trò hỗ trợ từ lãnh đạo trong việc xây dựng môi trường xã hội tích cực cũng được chứng minh là làm tăng sự hài lòng, phúc lợi và hiệu suất<sup>9</sup>. Do đó nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

*H7: Quản trị nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội tác động tích cực đến hành vi trong vai trò của nhân viên thông qua sức khỏe về mặt xã hội*

**Quản trị nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội tác động tích cực đến hành vi ngoài vai trò của nhân viên thông qua sức khỏe về mặt xã hội**

Abdelmotaleb và Saha đã khám phá mối liên hệ giữa ba chiều của SRHRM với sức khỏe xã hội của nhân viên, khẳng định vai trò quan trọng của chiến lược này trong việc xây dựng môi trường làm việc gắn kết<sup>13</sup>. Việc triển khai hiệu quả các chính sách SRHRM giúp cải thiện chất lượng các mối quan hệ trong tổ chức, tạo cảm giác được hỗ trợ và thúc đẩy sức khỏe xã hội<sup>11</sup>. Sức khỏe xã hội đóng vai trò trung gian thúc đẩy hành vi ngoài vai trò, khi nhân viên có mối quan hệ tích cực với đồng nghiệp, họ sẽ sẵn sàng hỗ trợ, chia sẻ và cống hiến cho mục tiêu chung<sup>19</sup>. Ngược lại, môi trường làm việc thiếu công bằng, không tạo điều kiện đào tạo và phát triển có thể khiến nhân viên giảm động lực thực hiện các hành vi ngoài vai trò<sup>30</sup>. Vì vậy, việc áp dụng SRHRM không chỉ cải thiện sự hài lòng và cảm giác thuộc về tổ chức mà còn góp phần gia tăng các hành vi vượt ngoài yêu cầu chính thức, đóng góp vào sự phát triển bền vững của tổ chức<sup>25,26</sup>. Vì vậy nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

*H8: Quản trị nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội tác động tích cực đến Hành vi ngoài vai trò của nhân viên thông qua sức khỏe về mặt xã hội*

**Mô hình nghiên cứu đề xuất**

Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội cùng với việc tổng hợp các nghiên cứu trước về quản trị nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội, mô hình nghiên cứu này (Hình 1) nhằm khám phá tác động của SRHRM, sức khỏe của nhân viên (thể chất, tâm lý, xã hội) và hành vi của nhân viên (hành vi trong vai trò, hành vi ngoài vai trò). Lý thuyết trao đổi xã hội làm nền tảng cho việc lý giải cách thức các hoạt động SRHRM như một sự đầu tư của tổ chức vào sức khỏe của nhân viên, tạo ra các hành động đáp lại từ nhân viên thông qua việc gia tăng các hành vi tích cực. Theo đó, các giả thuyết được xây dựng xoay quanh mối quan hệ trực tiếp trong đó SRHRM có thể tác động trực tiếp đến cả hành vi trong vai trò của nhân viên (H1) và hành vi ngoài vai trò của nhân viên (H2). Đồng thời, mô hình cũng xem xét vai trò trung gian của các yếu tố sức khỏe về mặt thể chất (H3, H4), sức khỏe về mặt tâm lý (H5, H6) và sức khỏe về mặt xã hội (H7, H8) trong mối quan hệ giữa SRHRM và hành vi của nhân viên.

**KẾT LUẬN**

**Tính mới, hạn chế của nghiên cứu**

**Tính mới**

Nghiên cứu này thể hiện tính mới ở hai khía cạnh chính: (i) xây dựng một mô hình nghiên cứu tổng hợp và đầy đủ về các nhân tố tác động đến hành vi của nhân viên, đặc biệt làm rõ vai trò trung gian của sức khỏe về mặt thể chất, tâm lý và xã hội trong mối quan hệ giữa quản trị nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội (SRHRM). (ii) mở rộng ứng dụng của thuyết trao đổi xã hội góp phần làm sâu sắc thêm hiểu biết về cách các hoạt động SRHRM tạo ra sự trao đổi tích cực, thúc đẩy sức khỏe và các hành vi có lợi cho tổ chức.

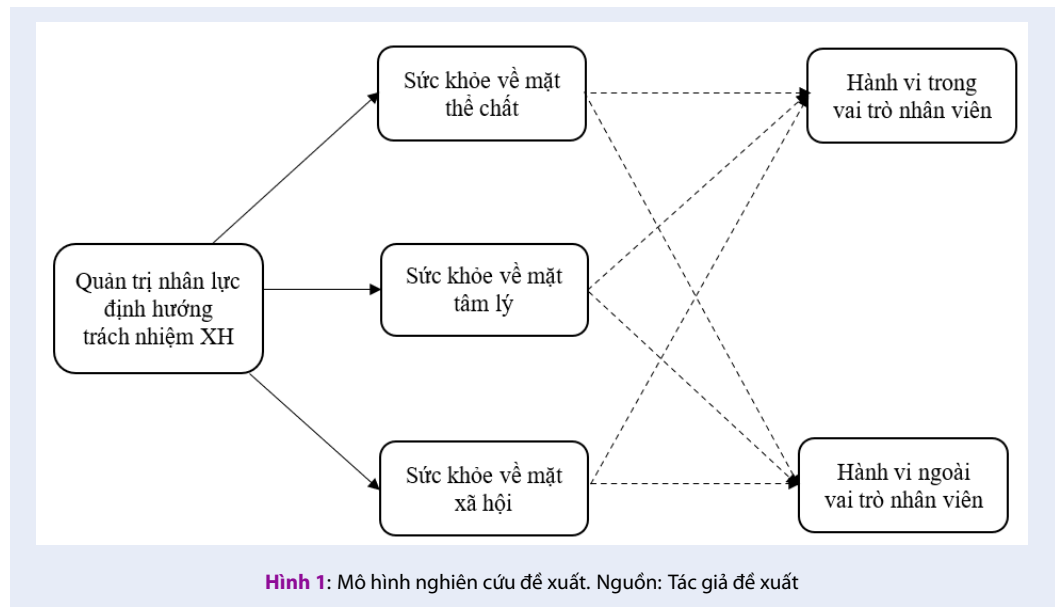
**Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo**

Việc đo lường các khái niệm như sức khỏe về mặt xã hội, thể chất hay tâm lý một cách khách quan và đáng tin cậy có thể là một thách thức. Vì vậy, việc lựa chọn và xây dựng các thang đo phù hợp và được kiểm chứng trong bối cảnh nghiên cứu cụ thể là rất quan trọng. Bên cạnh đó, bài nghiên cứu này chỉ dừng lại ở việc tổng quan lý thuyết và đề xuất mô hình nghiên cứu nên các ảnh hưởng của SRHRM đến hành vi trong và ngoài vai trò của nhân viên vẫn chưa được kiểm định trên thực tế. Trong các nghiên cứu tiếp theo nên tiến hành điều tra thực nghiệm kết hợp cả phương pháp định tính và định lượng để kiểm định mô hình nghiên cứu đã đề xuất và xem xét sự khác biệt trong mức độ tác động của các nhóm nhân tố khác nhau. Thứ hai, có thể mở rộng phạm vi để khám phá các yếu tố có thể ảnh hưởng đến mức độ tác động của các nhân tố trong mô hình. Thứ ba, các nhà nghiên cứu tiếp theo được khuyến khích tiếp tục xây dựng và cải thiện sự hiểu biết lý thuyết về mối liên hệ giữa SRHRM, sức khỏe và hành vi của nhân viên bằng cách mở rộng định nghĩa của các khái niệm và xác định sự tương tác giữa các yếu tố ảnh hưởng.

**Thảo luận**

Kết quả tổng quan cho thấy SRHRM có vai trò quan trọng trong việc định hình hành vi tích cực của nhân viên thông qua các chính sách như đào tạo bền vững, chăm sóc sức khỏe và thúc đẩy văn hóa doanh nghiệp có trách nhiệm. Các chính sách này không chỉ tăng cường sự gắn kết mà còn góp phần định hướng tổ chức theo hướng phát triển bền vững, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay.

Dưới góc độ lý thuyết trao đổi xã hội (SET), nghiên cứu nhấn mạnh rằng mối quan hệ giữa doanh nghiệp và nhân viên cần được xây dựng trên nền tảng công



bằng và trao đổi có lợi. Việc đầu tư vào SRHRM mang lại giá trị lâu dài thông qua việc nâng cao sức khỏe thể chất, tâm lý, xã hội và thúc đẩy các hành vi tích cực của nhân viên. Từ đó, nghiên cứu khẳng định rằng SRHRM không chỉ phục vụ mục tiêu đạo đức mà còn góp phần xây dựng chính sách nhân lực hiệu quả, thích ứng và bền vững hơn trong dài hạn.

## DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

CSR: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp  
 HRM: Quản trị nguồn nhân lực  
 SRHRM: Quản trị nguồn nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội  
 FDI: Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài  
 SET: Lý thuyết trao đổi xã hội

## XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Nhóm tác giả xin cam đoan rằng không có bất kì xung đột lợi ích nào trong công bố bài báo

## ĐÓNG GÓP CỦA CÁC TÁC GIẢ

Tác giả Châu Hoài Bảo có trách nhiệm khởi xướng ý tưởng, khảo lược lý thuyết, phát triển giả thuyết và mô hình nghiên cứu.

Tác giả Nguyễn Phan Thu Hằng, kiểm tra, góp ý và thống nhất nội dung bài báo.

Tác giả Lê Nguyễn Bình Minh góp ý, điều chỉnh và thống nhất nội dung bài báo.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Shen J, Benson J. When CSR is a social norm: how SRHRM affects employee work behavior. *Journal of Management*. 2016;42(6):1723–46. Available from: <https://doi.org/10.1177/0149206314522300>.

- Shen J, Zhang H. Socially responsible human resource management and employee support for external CSR. *Journal of Business Ethics*. 2019;156(3):875–88. Available from: <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3544-0>.
- Omidi A, Zotto CD. Socially responsible human resource management: A systematic review. *Sustainability*. 2022;14(4):2116. Available from: <https://doi.org/10.3390/su14042116>.
- Kramar R. Beyond strategic HRM: is sustainable HRM the next approach? *International Journal of Human Resource Management*. 2014;25(8):1069–89. Available from: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>.
- Voegtlin C, Greenwood M. CSR and HRM: A systematic review. *Human Resource Management Review*. 2016;26(3):181–97. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>.
- Stahl GK, et al. HRM in corporate sustainability. *Human Resource Management Review*. 2020;30(3). Available from: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>.
- Iqbal K, Zahid MS, Arif M. How does SRHRM influence employee well-being? *Responsible Business*. 2019;.
- Ko SH, Choi Y, Kim J, Kang HC. Employees' perceptions of CSR and extra-role behaviors. *Sustainability*. 2023;15(18):13394. Available from: <https://doi.org/10.3390/su151813394>.
- Pham NT, et al. SRHRM and employee retention. *Journal of Cleaner Production*. 2023;414:137704. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137704>.
- Lee B, Kim T, Liu Z, et al. SRHRM and employee performance. *Human Resource Management Journal*. 2022;33(4):828–45. Available from: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12481>.
- Gahlawat N, Kundu S. SRHRM and citizenship behavior in India. *Journal of Indian Business Research*. 2018;13(1):78–91. Available from: <https://doi.org/10.1108/JIBR-01-2018-0014>.
- Homans GC. Social behavior as exchange. *AJS; American Journal of Sociology*. 1958;63(6):597–606. Available from: <https://doi.org/10.1086/222355>.
- Blau PM. Exchange and power in social life. New York: Wiley; 1964.
- Organ DW. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books; 1988.
- Hiền NTT, Suong HTT. Hiệu quả công việc của nhân viên ngành logistics dưới tác động của lãnh đạo chuyển hóa: Nhận diện hành vi tích cực. *Tạp chí Kinh tế và Quản trị Kinh doanh – HCMCOUJS*. 2024;19(12):3–18.

16. Cropanzano R, Mitchell MS. Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*. 2005;31(6):874–900. Available from: <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>.
17. Glavas A, Piderit SK. How corporate citizenship affects employees. *Journal of Corporate Citizenship*. 2009;36:51–70. Available from: <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2009.wi.00007>.
18. Quang NV, Đình Khoa V, Công HT, Cường NM, Đỗ Hải Hưng. Trách nhiệm xã hội và sự gắn bó của nhân viên: Vai trò của sự tự hào và sự đồng nhất hóa tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Hà Nội. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ – Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội*. 2021;57(6):157–163.
19. Melnyk BM, Kelly SA, Stephens J, Dhakal K, McGovern C, Tucker S, et al. Interventions to improve mental health and well-being. *American Journal of Health Promotion : AJHP*. 2020;34(8):929–41. Available from: <https://doi.org/10.1177/0890117120920451>.
20. Borman WC, Motowidlo SJ. Task vs. contextual performance. *Human Performance*. 1997;10(2):99–109. Available from: [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3).
21. Burton WN, et al. Health risks and productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 2005;47(8):769–77. Available from: <https://doi.org/10.1097/01.jom.0000169088.03301.e4>.
22. Deckop JR, et al. OCB and pay-for-performance. *Academy of Management Journal*. 1999;42(4):420–8. Available from: <https://doi.org/10.2307/257012>.
23. Ford MT, et al. Relationship between well-being and performance. *Work and Stress*. 2011;25(3):185–204. Available from: <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.609035>.
24. Yousaf K, et al. Ethical leadership and psychological well-being. *Business Management and Economics Engineering*. 2019;17(2):194–217.
25. Ryff CD. Happiness is everything, or is it? *Journal of Personality and Social Psychology*. 1989;57(6):1069–81. Available from: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>.
26. Mahdia A. Role of HRM in employee well-being and mental health: A systematic review. *Management Studies and Business Journal*. 2024;1(3):286–303.
27. Redelinghuys K, Rothmann S, Botha E. Workplace flourishing. *SA Journal of Industrial Psychology*. 2019;45:a1549.
28. Nguyen SH, et al. Sustainable HRM practices in Asia: A literature synthesis. *Asian Business & Management*. 2024;23(2):117–35.
29. Abdelmoteleb M, Saha SK. CSR and OCB in public sector. *International Journal of Public Administration*. 2018;.
30. Liao Z, et al. SRHRM and employee ethical voice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2022;29(4):820–9. Available from: <https://doi.org/10.1002/csr.2236>.
31. Diener E, Oishi S, Lucas RE. Subjective well-being. *Oxford: Oxford Handbook of Positive Psychology*; 2009. p. 187–194. Available from: [https://doi.org/10.1007/978-90-481-2350-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-90-481-2350-6_2).
32. Huppert FA, So TC. Flourishing across Europe. *Social Indicators Research*. 2009;91(3):335–46.
33. Mory L, et al. Internal CSR and organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*. 2016;27(13):1393–425. Available from: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1072103>.
34. Shao D, et al. Double-edged effects of SRHRM on OCB. *Sustainability*. 2019;11(8):2271. Available from: <https://doi.org/10.3390/su11082271>.
35. Newman A, Miao Q, Hofman PS, Zhu CJ. The impact of SRHRM on employees' OCB. *International Journal of Human Resource Management*. 2016;27(4):440–55. Available from: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042895>.
36. Bolino MC, Turnley WH. Cultivating OCB. *The Academy of Management Perspectives*. 2003;17(3):60–71. Available from: <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10954754>.
37. Podsakoff PM, et al. OCB and group performance. *The Journal of Applied Psychology*. 1997;82(2):262–70. Available from: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.262>.
38. Vương BN. Ảnh hưởng của nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đến hiệu quả công việc và vai trò điều tiết của thu nhập cá nhân. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở TPHCM – Kinh tế và Quản trị Kinh doanh*. 2022;17((2)):83–98.
39. Vân NT, Bình NHT. Tác động của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với hiệu quả môi trường của các doanh nghiệp tại TP. Hồ Chí Minh. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*. 2023;33:65–68.
40. Nam TV. CSR và hành vi ngoài vai trò của nhân viên: Góc nhìn từ doanh nghiệp sản xuất. *Tạp chí Công Thương*. 2017;13:57–60.

 Open Access Full Text Article

# The impact of socially responsible human resources management on employee behaviors: A theoretical perspective

Chau Hoai Bao<sup>1,\*</sup>, Nguyen Phan Thu Hang<sup>2</sup>, Le Nguyen Binh Minh<sup>2</sup>



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

## ABSTRACT

This study was conducted to provide a comprehensive review of the existing theoretical foundations and, subsequently, to propose a research model and hypotheses that explore the impact of implementing Socially Responsible Human Resource Management (SRHRM) on employees' in-role and extra-role behaviors within organizations. The study synthesizes, analyzes, and compares findings from prior studies, encompassing both qualitative and quantitative research, to establish a solid theoretical basis, identify emerging research trends, and highlight existing gaps in the literature.

Grounded in Social Exchange Theory (SET), the authors propose an integrated research model comprising key constructs such as SRHRM, dimensions of employee overall well-being—including physical, psychological, and social health—and both in-role and extra-role behaviors. Notably, the study posits that the three dimensions of employee well-being serve as crucial mediating variables that explain how SRHRM translates into employee behavioral outcomes. Accordingly, the study not only contributes a theoretically grounded research framework with high academic value, but also offers practical implications for organizations seeking to design and implement socially responsible human resource policies. Furthermore, the proposed model and hypotheses provide a strong foundation for future empirical research aimed at validating the model and extending its applicability across various organizational contexts—particularly among foreign-invested enterprises (FDIs) operating in emerging economies.

**Key words:** Socially Responsible Human Resource Management (SRHRM), employee behavior, in-role behavior, extra-role behavior

<sup>1</sup>University of Labour and Social Affairs (Campus 2), Vietnam

<sup>2</sup>Saigon University, Vietnam

## Correspondence

**Chau Hoai Bao**, University of Labour and Social Affairs (Campus 2), Vietnam

Email: chauhoai.baoldxh@gmail.com

## History

- Received: 11-4-2025
- Revised: 30-6-2025
- Accepted: 16-01-2026
- Published Online: 17-03-2026

## DOI :

<https://doi.org/10.32508/stdjelm.v10i1.1613>



## Copyright

© VNUHCM Journal. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International license.

**Cite this article :** Hoai Bao C, Phan Thu Hang N, Nguyen Binh Minh L. **The impact of socially responsible human resources management on employee behaviors: A theoretical perspective.** *VNUHCM J. Econ. Bus. Law.* 2026; 10(1):6353-6361.