Tác động của quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội đến hiệu quả làm việc của cán bộ, công chức trong khu vực công ở Thành phố Hồ Chí Minh

Impact of socially responsible human resource management on job performance of public sector employees in Ho Chi Minh City

Đoàn Bảo Sơn[1*], Lê Huỳnh Kim Tuyền[1], Phạm Thị Cẩm Tiên[1]

[1]Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam
[*]Tác giả liên hệ, Email: son.db@ou.edu.vn

THÔNG TIN

DOI:10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.19.7.3147.2024

Ngày nhận: 25/12/2023

Ngày nhận lại: 15/01/2024

Duyệt đăng: 30/01/2024

Mã phân loại JEL:

O43; M14; M54

Từ khóa:

chia sẻ tri thức; động lực phụng sự công; hiệu quả làm việc; khu vực công; quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội

Keywords:

knowledge sharing; public service motivation; job performance; public sector; socially responsible human resource management

TÓM TẮT

Nghiên cứu này khám phá tác động của quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội (SRHRM) đến hiệu quả làm việc của công chức (JP) và giải thích các chức năng trung gian của động lực phụng sự công (PSM) và chia sẻ tri thức (KS) trong mối quan hệ này. Phân tích này dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội (SET). Sử dụng khảo sát bằng bảng câu hỏi, nghiên cứu này đối chiếu dữ liệu từ 302 người tham gia được chọn thông qua kỹ thuật lấy mẫu thuận tiện. Đối tượng khảo sát bao gồm cán bộ, công chức đang làm việc tại Thành phố Hồ Chí Minh vào thời điểm nghiên cứu. Các giả thuyết nghiên cứu được kiểm chứng bằng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Phát hiện của chúng tôi chỉ ra rằng có mối tương quan đáng kể giữa SRHRM và JP, đồng thời PSM và KS đều đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa SRHRM và JP. Nghiên cứu cũng nhấn mạnh ảnh hưởng trung gian tuần tự của PSM và KS đối với mối quan hệ SRHRM-JP. Khung nghiên cứu này tạo điều kiện hiểu sâu hơn về tác động trực tiếp và gián tiếp của SRHRM đối với JP trong bối cảnh khu vực công, với ảnh hưởng của PSM và KS. Vì vậy, nghiên cứu này có vài đóng góp về mặt lý thuyết và những hàm ý chính sách cho các nhà quản lý trong các tổ chức công.

ABSTRACT

This research explores the influence of Socially Responsible Human Resource Management (SRHRM) on Job Performance (JP), and it examines the intermediary functions of Public Service Motivation (PSM) and Knowledge Sharing (KS) in this relationship. This analysis is grounded in the Social Exchange Theory (SET). Employing a questionnaire survey strategy, this study collates data from 302 chosen participants through a convenient sampling approach. The target demographic encompassed cadres and civil servants employed in Ho Chi Minh City at the time of the study. Our findings indicate a notable correlation between SRHRM and JP and that PSM and KS act as

partial mediators in the relationship between SRHRM and JP. This study also highlights the sequential mediating influence of PSM and KS on the SRHRM-JP relationship. This framework facilitates a deeper understanding of the direct and indirect effects SRHRM has on JP in the public sector landscape, which is influenced sequentially by PSM and KS. Thus, this study makes some theoretical contributions and bears significant practical implications for administrators within public entities.

1. Giới thiệu

Hiệu quả làm việc (JP) là một trong những mối quan tâm hàng đầu đối với nhà quản lý bởi nó có thể làm tăng hiệu quả của tổ chức, cả trực tiếp và gián tiếp (Chen & Hsieh, 2015; Vu, 2022), JP được coi là yếu tố quan trọng quyết định sự thành công của tổ chức (Nasurdin, Tan, & Khan, 2020). Hiệu quả làm việc được định nghĩa là "các hành động, hành vi và kết quả có thể mở rộng mà nhân viên tham gia hoặc mang lại có liên quan và đóng góp cho các mục tiêu của tổ chức" (Viswesvaran & Ones, 2000, tr. 216). Gần đây, quản lý hoạt động trong khu vực công ở Việt Nam đã chuyển sang hướng kết quả và tập trung vào khách hàng và người sử dụng dịch vụ. Người dân ngày càng yêu cầu các cơ quan nhà nước cung cấp dịch vụ tốt hơn, thay đổi và cập nhật các dịch vụ để đáp ứng nhu cầu của họ. Trong điều kiện đó, các tổ chức công phải quan tâm đến mục tiêu hoạt động, trách nhiệm giải trình và nâng cao JP của mỗi Cán Bộ, Công Chức (CBCC) (Bui, 2023). Tuy nhiên, chất lượng thực thi công vụ của CBCC một số nơi chưa cao, giải quyết công việc liên quan đến người dân, tổ chức, doanh nghiệp chưa đạt yêu cầu (Phan, 2022). Đặc biệt, Thành phố Hồ Chí Minh đã xây dựng và áp dụng các tiêu chí đánh giá năng lực, trình độ, phẩm chất đạo đức của đội ngũ CBCC theo hướng định lượng, cụ thể, gắn với hiệu quả, năng suất, chất lượng công việc. Mặc dù các tổ chức chính trị - xã hội và cơ quan nhà nước thường xuyên phát động các phong trào nâng cao JP của CBCC nhưng quá trình này vẫn chưa đạt được kết quả như mong đợi (Trinh, Vo, & Tran, 2022). Vì vậy, JP trong khu vực công là một chủ đề nghiên cứu rất đáng quan tâm.

Các nghiên cứu trước đã minh chứng rằng tiền đề để nâng cao JP có thể là các nhân tố tổ chức (Pandey, 2019; Vu, 2022). Thực hành SRHRM được áp dụng để nuôi dưỡng thái độ và hành vi của nhân viên nhằm cải thiện hiệu quả của các sáng kiến trách nhiệm xã hội (CSR) bên trong và bên ngoài của tổ chức (Luu, 2021; Zhang, Wang, & Jia, 2022). Theo Zhang và cộng sự (2022), có một lỗ hổng nghiên cứu tiềm ẩn trong lý thuyết về tác động xã hội của SRHRM. Thật vậy, một số nghiên cứu đã khám phá ảnh hưởng của SRHRM đối với thái độ và hành vi của nhân viên, chẳng hạn như nhận dạng tổ chức và hiệu quả công việc (Vu, 2022). Hầu hết các nghiên cứu trước về SRHRM đều tập trung vào mối quan hệ của nó với hành vi công dân tổ chức của nhân viên (Sobhani, Haque, & Rahman, 2021), cam kết với tổ chức (Shen & Zhu, 2011), sự hài lòng trong công việc, hạnh phúc (Luu, Vu, Rowley, & Luong, 2022) và ý định nghỉ việc. Qua lược khảo, chúng tôi thấy có rất ít nghiên cứu khám phá mối quan hệ giữa SRHRM và JP, ngoại trừ Shen và Benson (2014); Vu (2022). Tuy nhiên, cho đến nay vẫn chưa có nghiên cứu nào điều tra mối quan hệ này trong khu vực công ở Việt Nam. Do đó, bài báo này dùng lý thuyết trao đổi xã hội (SET) để làm sáng tỏ các cơ chế tác động của SRHRM đến JP của CBCC.

Một trong những yếu tố để nâng cao JP trong tổ chức công là động lực. Trong đó, PSM nhận được sự quan tâm lớn trong việc nghiên cứu vai trò quan trọng của nó đối với nâng cao JP của CBCC (Brewer, 2010; Nguyen & Phinaitrup, 2023). Mối quan hệ giữa PSM và JP đã được

báo cáo trong nhiều nghiên cứu (Miao, Eva, Newman, & Schwarz, 2019; Mishra & Hassen, 2023; Nguyen & Phinaitrup, 2023; Schwarz, Newman, Cooper, & Eva, 2016). Mặc dù, về lý thuyết đã cho thấy rằng PSM có thể được hình thành từ các thực tiễn HRM khác nhau để tạo kết quả tích cực đối với nhân viên (Piatak, Sowa, Jacobson, & Johnson, 2021), nhưng cho đến hiện tại chưa có nghiên cứu nào giải thích tác động gián tiếp của SRHRM đến JP qua PSM. Vì vậy, chúng tôi sẽ lấp khoảng trống này bằng cách giải thích cơ chế tác động của SRHRM đến JP qua PSM bằng lý thuyết trao đổi xã hội (SET). Chia sẻ tri thức (KS) cũng là một công cụ có thể được sử dụng để cải thiện JP của CBCC trong khu vực công (Gagné, 2009; Tamsah, Ansar, Ilyas, Yusriadi, & Farida, 2020). Thật vậy, CBCC được kỳ vọng không chỉ cung cấp dịch vụ công một cách kinh tế và hiệu quả mà còn phải sáng tạo, dám nghĩ dám làm và đổi mới. Các công chức cũng được kỳ vọng sẽ sử dụng tri thức để định hình nhu cầu và ý tưởng của công chúng về những gì tạo nên lợi ích chung nhằm nâng cao hiệu quả và chất lượng với nguồn lực hạn chế. Điều này cũng tạo ra một thách thức lớn đối với công chức, vì tính chất công việc của họ đòi hỏi cả tri thức ẩn và tri thức hiện (Manaf, Armstrong, Lawton, & Harvey, 2018). Gần đây, mối liên hệ giữa SHRRM và KS dường như là một chủ đề đầy hứa hẹn cho các nghiên cứu trong lĩnh vực này (Jia, Liao, Van der Heijden, & Guo, 2019). Do thực tế là trong nghiên cứu trước đó (Luu, 2013, 2016), cơ chế cơ bản của mối quan hệ này vẫn chưa được hiểu rõ. Trong một nghiên cứu của Jia và cộng sự (2019) đã khám phá cơ chế SRHRM thúc đẩy KS, nhưng họ vẫn chưa đề cập đến PSM, là một nhân tố quan trọng thúc đẩy KS cũng như chưa liên kết với đầu ra của KS. Thật vậy, PSM là động lực thúc đẩy các công chức hợp tác nâng cao tri thức của tổ chức thông qua KS vì một lý do thiêng liêng - phục vụ lợi ích công (Luu, 2016). Vì vậy, chúng tôi sẽ bổ sung cho luồng nghiên cứu này thông qua việc đề xuất một mô hình nhằm làm sáng tỏ hơn các cơ chế của mối liên kết giữa SRHRM, PSM, KS và JP của CBCC. Tóm lại, dựa vào lý thuyết SET, nghiên cứu này xây dựng mô hình tích hợp để giải thích các cơ chế tác động đến JP của CBCC trong khu vực công ở Thành phố Hồ Chí Minh với 03 nhân tố là SRHRM, PSM và KS. Trong đó, chúng tôi sẽ đánh giá mức độ tác động trực tiếp của SRHRM đến JP, vai trò trung gian của PSM trong mối quan hệ tích cực giữa SRHRM và JP, cũng như khám phá xem KS có vai trò như thế nào trong việc SRHRM ảnh hưởng đến JP.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Lý thuyết trao đổi xã hội (SET)

Trao đổi xã hội có nhiều định nghĩa rất khác nhau. Homans (1961, tr. 13) cho rằng đó là "sự trao đổi hoạt động, hữu hình hoặc vô hình, và ít nhiều có phần thưởng chi phí giữa ít nhất hai bên". Do đó, chi phí có thể được xem xét chủ yếu dưới dạng các hoạt động thay thế hoặc cơ hội bị các tác nhân bỏ qua, trong đó hành vi là một chức năng của các khoản hoàn trả (Cook & Rice, 2006). Mặt khác, Blau (1964, tr. 91) cho rằng đó là "hành động tự nguyện của các cá nhân được thúc đẩy bởi lợi ích mà họ mong đợi mang lại và trên thực tế thường mang lại từ người khác". Theo quan điểm này, SET liên quan đến "sự trao đổi lợi ích ngẫu nhiên lẫn nhau giữa hai hoặc nhiều đơn vị" (Gouldner, 1960, tr. 164). Các cá nhân tham gia trao đổi dựa trên các mối quan hệ phụ thuộc nhau dựa trên nguyên tắc có đi có lại (Gouldner, 1960); các cá nhân đánh giá mối quan hệ này để xác định những lợi ích họ sẽ thu được từ những trao đổi đó (Homans, 1958). Từ đó SET đã trở thành "một trong những mô hình lý thuyết có ảnh hưởng nhất trong hành vi tổ chức" (Cropanzano & Mitchell, 2005, tr. 874). Nó cung cấp cho các nhà nghiên cứu một khuôn khổ để giải thích hành vi, động lực và sự cam kết trong công việc của nhân viên (Cropanzano & Mitchell, 2005; Gould-Williams & Davies, 2005). Lý thuyết SET sẽ giúp giải thích các cơ chế tác động của SRHRM đối với JP của nhân viên.

2.2. Quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội (SRHRM: Socially Responsible Human Resource Management)

SRHRM được định nghĩa là "các thực hành và chính sách trách nhiệm xã hội của tổ chức hướng đến nhân viên" (Shen & Benson, 2014, tr. 1724). SRHRM không chỉ cung cấp cho nhân viên mức lương cao và điều kiện làm việc mà còn có thể bao gồm việc tuyển dụng và giữ chân những nhân viên có trách nhiệm với xã hội, đào tạo trách nhiệm xã hội và tính đến những đóng góp xã hội của nhân viên trong việc thăng tiến, đánh giá hiệu quả và khen thưởng (Orlitzky & Swanson, 2006; Shen & Zhu, 2011). SRHRM là một tập hợp các thực hành HRM được thiết kế để thúc đẩy thái độ và hành vi của nhân viên góp phần thực hiện các sáng kiến CSR bên trong và bên ngoài của tổ chức (Shen & Benson, 2014). Các hoạt động SRHRM có liên quan đến khu vực công do mục đích tạo ra lực lượng lao động cam kết thực hiện sứ mệnh xã hội (Luu & ctg., 2022; Shen & Benson, 2014).

2.3. Động lực phụng sự công (PSM: Public Service Motivation)

Được định nghĩa là định hướng của một cá nhân hướng tới "cung cấp dịch vụ cho mọi người với mục đích làm điều tốt cho người khác và xã hội" (Hondeghem & Perry, 2009, tr. 6), PSM coi ý nghĩa và mục đích là động lực chính của hành vi (Grant, 2008). PSM được định nghĩa là "khuynh hướng của một cá nhân trong việc đáp lại những động cơ chủ yếu hoặc duy nhất bắt nguồn từ các cơ quan và tổ chức công" (Perry & Wise, 1990, tr. 368). Perry (2000, tr. 931) lưu ý rằng "… các cá nhân có thể chọn một đường lối hành động cụ thể không phải vì phần thưởng hay hình phạt liên quan đến hành động này; họ có thể chọn cách hành động vì đó là điều đúng đắn". Để khắc phục những vấn đề về định nghĩa, Vandenabeele (2007, tr. 547) đã phát triển một định nghĩa bao quát, trong đó PSM được mô tả là "niềm tin, giá trị và thái độ vượt ra ngoài lợi ích cá nhân và lợi ích tổ chức, liên quan đến lợi ích của một nhóm chính trị lớn hơn và thúc đẩy các cá nhân hành động bất cứ khi nào thích hợp".

2.4. Chia sẻ tri thức (KS: Knowledge Sharing)

Chow và Chan (2008, tr. 458) định nghĩa: "Chia sẻ tri thức bao gồm một tập hợp các hành vi hỗ trợ cho việc trao đổi tri thức có được". KS là một trong những cách quan trọng để nhân viên nâng cao kiến thức của tổ chức, dẫn đến cải thiện hiệu quả của tổ chức (Luu, 2016). Nhấn mạnh tính có đi có lại trong KS, van den Hooff, Schouten, và Simonovski (2012) cho rằng KS là một quá trình hai chiều trong đó các cá nhân trao đổi tri thức qua lại và cùng nhau tạo ra tri thức mới. Mục tiêu chính của KS giữa các nhân viên trong một tổ chức là chuyển tri thức thành tài sản và nguồn lực của tổ chức (Henttonen, Kianto, & Ritala, 2016). Tuy nhiên, hiện tượng KS có thể có một số đặc điểm độc đáo trong bối cảnh khu vực công (Yao, Kam, & Chan, 2007) như cấu trúc thứ bậc, hệ thống hành chính và nhận thức về việc kiến thức bị giữ lại như một nguồn quyền lực có thể đặt ra những thách thức cho việc chia sẻ tri thức (Henttonen & ctg., 2016).

2.5. Hiệu quả làm việc (JP: Job Performance)

Hiệu quả làm việc (JP) có thể được định nghĩa là "các hành động được chỉ định và yêu cầu trong bản mô tả công việc của nhân viên và do đó được tổ chức sử dụng lao động ủy quyền, đánh giá và khen thưởng" (Janssen & Van Yperen, 2004, tr. 369). Những nhân viên nhận thấy mức độ hỗ trợ tổ chức cao hơn về mặt tiện ích của các công cụ để thực hiện nhiệm vụ sẽ có nhiều khả năng cảm thấy nghĩa vụ đối với việc "đáp lại" cho tổ chức về các hành vi tích cực đối với công việc. Khi có những trao đổi tích cực như vậy, các cá nhân được kỳ vọng sẽ có hiệu quả công việc cao hơn (Settoon, Bennett, & Liden, 1996). Nếu một nhân viên làm việc được coi là có

các quy trình, nguồn lực hoặc công cụ hiện đại, thì mức độ tin cậy cao hơn trong các quy trình, nguồn lực và công cụ đó sẽ làm tăng hiệu quả (Walumbwa, Avolio, & Zhu, 2008).

2.6. Khái niệm về cán bộ, công chức (CBCC)

Trong bài báo này, chúng tôi tập trung giải thích cơ chế tác động của SRHRM đến JP của CBCC, đặc biệt là CBCC cấp xã, phường. Đối với cấp xã, phường thì khái niệm về CBCC được định nghĩa tại Khoản 3 Điều 4 Luật Cán bộ, công chức 2008 như sau: "Cán bộ cấp xã là công dân Việt Nam, được bầu cử giữ chức vụ theo nhiệm kỳ trong Thường trực Hội đồng nhân dân, Ủy ban nhân dân, Bí thư, Phó Bí thư Đảng ủy, người đứng đầu tổ chức chính trị - xã hội; công chức cấp xã là công dân Việt Nam được tuyển dụng giữ một chức danh chuyên môn, nghiệp vụ thuộc Ủy ban nhân dân cấp xã, trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước" (Quốc hội, 2008, tr. 2).

2.7. Các giả thuyết nghiên cứu

2.7.1. Mối quan hệ giữa SRHRM và hiệu quả làm việc

Shen và Benson (2014, tr. 1724) lập luận rằng "nó (SRHRM) khác với HRM nói chung vì nó mang tính đặc thù của CSR và tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai CSR chủ yếu giải quyết lợi ích của các bên liên quan bên ngoài. Do đó, SRHRM có thể ảnh hưởng đến hành vi làm việc của nhân viên". Một số nghiên cứu đã giải thích mối quan hệ giữa nhận thức của nhân viên về SRHRM với thái độ và hành vi làm việc của họ (Abdelmotaleb & Saha, 2019; Shao, Zhou, & Gao, 2019; Shen & Benson, 2014; Vu, 2022). Theo chuẩn mực có đi có lại trong lý thuyết SET (Blau, 1964), thực tiễn SRHRM có thể thúc đẩy thái độ và hành vi tích cực ở CBCC (Aryee, Walumbwa, Seidu, & Otaye, 2012; Luu, 2021; Vu, 2022). Ý định có đi có lại tích cực đòi hỏi xu hướng đáp lại sự đối xử tốt để nhận được sự đối xử thuận lợi. Thật vậy, các thực tiễn SRHRM tập trung vào việc đảm bảo quyền lợi và phúc lợi của nhân viên, đáp ứng nhu cầu của họ, tạo cơ hội học tập và phát triển, thông qua tính dân chủ tại nơi làm việc và chia sẻ quyền lực. Ngoài ra, SRHRM khuyến khích nhân viên tham gia các hoạt động CSR và khen thưởng những đóng góp của họ cho các sáng kiến CSR của tổ chức (Shen & Zhu, 2011; Vu, 2022). Những hoạt động tổ chức tích cực như vậy có thể thuyết phục nhân viên coi mình là thành viên có giá trị và nhân viên sẽ đáp ứng bằng cách tham gia vào các hành vi có lợi cho tổ chức, chẳng hạn như JP (Luu, 2021; Luu & ctg., 2022; Newman, Miao, Hofman, & Zhu, 2016; Vu, 2022). Các lập luận này dẫn đến giả thuyết H1 là:

H1: SRHRM thúc đẩy JP của nhân viên

2.7.2. Vai trò trung gian của PSM

Các tổ chức công thực hiện các chương trình SRHRM để bồi dưỡng lực lượng CBCC cam kết mạnh mẽ hơn để phục vụ người dân và cộng đồng nói chung. CBCC là đối tượng chính nhận được kết quả từ CSR của tổ chức và họ đóng vai trò then chốt trong việc thực hiện các kế hoạch CSR của tổ chức (Luu & ctg., 2022). Adu-Gyamfi, He, Nyame, Boahen, và Frempong (2021) lưu ý rằng "CSR nội bộ" nâng cao động lực tự chủ của nhân viên bằng cách nuôi dưỡng ý thức về nghĩa vụ đạo đức và cho phép họ nhận ra vai trò quan trọng của họ trong tổ chức. Ngoài ra, nó là chất xúc tác để tăng sự sẵn sàng phục vụ của nhân viên, đó là một phẩm chất được đặc trưng bởi xu hướng hành động của một cá nhân dựa trên động cơ của các tổ chức khu vực công (Perry & Wise, 1990). Do đó, chúng tôi phân tích mối liên hệ giữa SRHRM, PSM và JP thông qua lăng kính của SET. Thật vậy, Paarlberg và Lavigna (2010) cho rằng động lực là một chức năng của nhận thức của nhân viên rằng nỗ lực sẽ dẫn đến kết quả mong muốn. Vì kết quả mong

muốn của các tổ chức công là dịch vụ công và bảo vệ lợi ích công nên SRHRM giúp khắc sâu những giá trị tổ chức vào nhân viên và có thể nâng cao PSM của họ. Trong quá trình này, CBCC có xu hướng đáp lại những lợi ích mà tổ chức của họ mang lại do PSM của họ được nâng cao. Khi các cá nhân có thể làm những gì họ cho là có ý nghĩa và sống theo các giá trị cũng như niềm tin của họ hàng ngày, thì điều này sẽ liên quan tích cực đến sự gia tăng JP (Schwarz, Eva, & Newman, 2020). Do đó, chúng tôi đề xuất giả thuyết sau:

H2: PSM làm trung gian cho mối quan hệ giữa SRHRM và JP của nhân viên

2.7.3. Vai trò trung gian của KS

Dựa trên lý thuyết SET, trao đổi xã hội được hình thành và duy trì khi các cá nhân nhận thức được lợi ích lẫn nhau và phát triển những trải nghiệm tích cực, chẳng hạn như cảm giác tin cậy, nghĩa vụ, cùng có lợi (Jia & ctg., 2019). Áp dụng quy tắc có đi có lại cho SRHRM ngụ ý rằng khi một tổ chức thực hiện các hoạt động HRM có lợi cho nhân viên của mình, điều đó có thể tạo ra cảm giác tôn trọng, tin tưởng và những cảm xúc tích cực khác đối với tổ chức. Như vậy, nhân viên có thể có xu hướng đáp lại các hoạt động này bằng cách tham gia KS (Jia & ctg., 2019). Các nghiên cứu trước đây đã khẳng định rằng HRM thúc đẩy hành vi KS của nhân viên tại nơi làm việc (Jia & ctg., 2019; Rubel, Kee, Yusliza, & Rimi, 2023). Cũng theo lý thuyết SET, KS cũng có thể mang lại lợi ích cho người cung cấp tri thức bằng cách nâng cao JP của họ. Thật vậy, khi một cá nhân chia sẻ nhiều tri thức hơn với các thành viên trong nhóm thì những người khác có xu hướng chia sẻ nhiều tri thức của riêng họ hơn vì mục tiêu có đi có lại (Cropanzano & Mitchell, 2005). Sự trao đổi xã hội như vậy có thể làm tăng JP của người cho tri thức ban đầu (Cui, Huo, Lei, & Zhou, 2020). Hành vi KS nhằm thúc đẩy các nguồn lực xã hội giữa các cá nhân có thể tăng mức độ họ cảm thấy được kết nối và tham gia vào công việc của mình, từ đó cải thiện JP của họ (Lin, Huang, & Huang, 2020). Tóm lại, dựa vào lý thuyết SET cùng với các lập luận trên, giả thuyết sau được đề xuất:

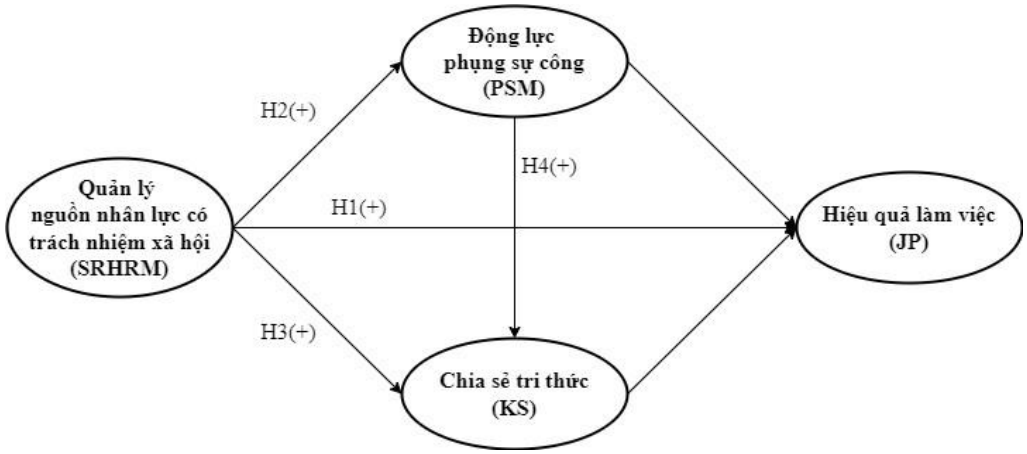
H3: KS làm trung gian cho mối quan hệ giữa SRHRM và JP của nhân viên

2.7.4. Vai trò trung gian của PSM và KS

PSM có thể đóng một vai trò nổi bật khi mà lợi ích từ hoạt động của CBCC sẽ nâng cao lợi ích công, điều này đòi hỏi nhiều cam kết cá nhân hơn. Các cá nhân có PSM cao sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn để có được các cơ hội hoặc kết quả rộng lớn có ý nghĩa và quan trọng đối với người khác và xã hội (Perry & Hondeghem, 2008). Vì vậy, nếu KS được coi là tốt cho công chúng thì các công chức có PSM cao sẽ có nhiều khả năng dành thời gian và nỗ lực để tìm kiếm những thông tin có giá trị mà họ sử dụng (Ki, 2021). Ngoài ra, theo lý thuyết SET, những nhân viên có PSM cao hơn thích những hành vi có tác động tích cực đến người khác và họ làm như vậy để đáp ứng các giá trị PSM của mình trong việc giúp đỡ người khác (Bellé, 2013). Nhìn chung, sự thích thú khi giúp đỡ người khác có liên quan tích cực đến thái độ và ý định KS của nhân viên (Lin, 2007). Hơn nữa, những cá nhân có PSM cao sẽ tập trung vào các hành vi vị tha và xã hội (Esteve, Urbig, van Witteloostuijn, & Boyne, 2016; Tangaraja, Rasdi, Ismail, & Samah, 2015). Trên thực tế, KS là một công việc tự nguyện thực sự giống với các hành vi vị tha và xã hội (Chen & Hsieh, 2015; Gagné, 2009). Dựa vào logic này, chúng tôi suy luận rằng những CBCC nhận thức SRHRM cao sẽ thúc đẩy PSM của họ để tăng cường hành vi KS và dẫn đến nâng cao JP.

H4: PSM và KS làm trung gian tuần tự cho mối quan hệ giữa SRHRM và JP

Mô hình tổng quát của nghiên cứu này được trình bày như Hình 1 dưới đây.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu tổng quát

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Chọn mẫu và thu thập dữ liệu

CBCC cấp phường là đội ngũ trực tiếp làm việc, tiếp xúc với người dân và doanh nghiệp tại địa phương. Vai trò của họ là những người trực tiếp tham mưu cho UBND phường ban hành các chính sách phù hợp với thực tế cuộc sống tại địa phương nên đòi hỏi đội ngũ CBCC phường phải có trình độ, kỹ năng nhất định (Pham, 2016). Hơn nữa, theo khảo sát hiện nay tại Thành phố Hồ Chí Minh thì mỗi CBCC cấp phường phải phục vụ trung bình 1,554 người dân. Điều này gây ra trạng thái tâm lý căng thẳng và yêu cầu mỗi CBCC phải nâng cao hiệu quả làm việc để đáp ứng nhu cầu công việc. Vì vậy, liên quan đến kiểm định mô hình nghiên cứu, chúng tôi khảo sát tổng thể là CBCC đang công tác tại các UBND cấp phường ở Thành phố Hồ Chí Minh bằng kỹ thuật lấy mẫu thuận tiện. Trước tiên, chúng tôi chọn tổng thể là CBCC tại UBND các phường thuộc 05 quận có chỉ số về tính năng động, sáng tạo và hiệu lực của chính quyền địa phương cao nhất trong năm 2022 gồm Quận 4, Quận 11, Quận 10, Quận Phú Nhuận và Quận Tân Phú (UBND Thành phố Hồ Chí Minh, 2023). Sau đó, với sự trợ giúp quý báu từ lãnh đạo các UBND phường, chúng tôi phát 400 phiếu khảo sát đến CBCC thuộc các phường đã chọn bằng phương pháp thuận tiện trong tháng 08/2023. Cỡ mẫu cuối cùng gồm 302 phản hồi có thể sử dụng được (tỷ lệ phản hồi 75.5%) dùng để kiểm định các giả thuyết trong mô hình đề xuất.

3.2. Thang đo

Các thang đo trong nghiên cứu này đã được sử dụng rộng rãi, và chứng minh là có chất lượng tâm lý tốt trong nhiều bối cảnh khác nhau. Thang đo SRHRM gồm 06 biến (SRHRM1-SRHRM6) được đo theo đề xuất của Shen và Benson (2014); PSM gồm 05 biến (PSM1-PSM5) được đo theo thang đo của Perry (1996); thang đo 04 biến (KS1-KS4) của Lin (2010) được sử dụng để đo KS; và thang đo 05 biến (JP1-JP5) của Janssen và Van Yperen (2004) đã được sử dụng để đo JP. Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 mức độ từ 1 ("rất không đồng ý") đến 5 ("hoàn toàn đồng ý"). Ngoài ra, dựa trên các thang đo gốc từ các nghiên cứu trước bằng tiếng Anh, chúng tôi đã dịch bảng câu hỏi sang tiếng Việt. Bản dịch ngược từ tiếng Việt sang tiếng Anh được thực hiện bởi chuyên gia ngôn ngữ (Brislin, 1970). Để đảm bảo tính chính xác và phù hợp với bối cảnh nghiên cứu là khu vực công ở Thành phố Hồ Chí Minh, chúng tôi đã tiến hành phỏng vấn 05 chuyên gia gồm 02 giảng viên có nhiều kinh nghiệm giảng dạy về quản trị nhân sự khu vực công tại 02 trường Đại học ở Thành phố Hồ Chí Minh và 03 chuyên gia về quản lý nhân sự trong các cơ quan nhà nước. Sau đó, chúng tôi đã hiệu chỉnh các thang đo về SRHRM cho phù hợp với đối tượng khảo sát là CBCC. Đó là vì các thang đo về SRHRM chưa được sử dụng nhiều trong khu vực công ở Việt Nam (Luu & ctg., 2022).

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Các đặc tính thống kê của mẫu

Bảng 1

Mô tả thống kê đối với các đáp viên

Đặc tính	Tần suất	Phần trăm (%)
Giới tính		
- Nữ	145	48.0
- Nam	157	52.0
Độ tuổi		
- Dưới 30 tuổi	14	4.6
- 31- 45	103	34.1
- 46 - 50	143	47.4
- 51 - 55	37	12.3
- Trên 55	5	1.6
Trình độ		
- Cao đẳng	6	2.0
- Đại học	214	70.9
- Thạc sĩ	82	27.1
Kinh nghiệm (năm)		
- Dưới 05	11	3.6
- 05 - 10	80	26.5
- 11 - 15	103	34.1
- 16 - 20	57	18.9
- Trên 20	51	16.9
n = 302		

4.2. Đánh giá mô hình đo lường

Quy trình hai bước được chúng tôi sử dụng để kiểm chứng mô hình đề xuất dựa trên khuyến nghị của Anderson và Gerbing (1988). Trước khi đánh giá mô hình đo lường, chúng tôi đã loại bỏ biến PSM5 khỏi thang đo PSM do tải chéo (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019). Để đảm bảo tính giá trị hội tụ của các biến, chúng tôi đã xác định các trọng số hồi quy được tiêu chuẩn hóa, hệ số Cronbach's Alpha, phương sai được trích xuất trung bình (AVE) và độ tin cậy tổng hợp (CR) (Hair & ctg., 2019). Giá trị Cronbach's Alpha cao hơn mức khuyến nghị 0.7; AVE cho tất cả các biện pháp đều cao hơn mức khuyến nghị 0.50 (SHRRM = 0.563 đến JP = 0.647); CR của tất cả các biến tiềm ẩn đều cao hơn mức khuyến nghị 0.70 (PSM = 0.854 đến JP = 0.901); tất cả các trọng số hồi quy được tiêu chuẩn hóa của các biến quan sát đều cao hơn mức 0.5 được khuyến nghị (Hair & ctg., 2019) (xem Bảng 2). Về mặt giá trị phân biệt, các giá trị trên đường chéo của Bảng 3 biểu thị căn bậc hai của AVE, trong đó giá trị này cho mỗi biến lớn hơn mối tương quan giữa biến này và các biến khác trong mô hình và xác nhận thêm tính giá trị phân biệt của các cấu trúc (Fornell & Larcker, 1981).

Bảng 2

Các thang đo và độ tin cậy của chúng

Cấu trúc	Mã hóa	Hệ số tải	Cronbach's Alpha	AVE	CR
Quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội (SRHRM)	SRHRM1	0.794***	0.879	0.563	0.885
	SRHRM2	0.713***			
	SRHRM3	0.756***			
	SRHRM4	0.774***			
	SRHRM5	0.731***			
	SRHRM6	0.732***			
Động lực phụng sự công (PSM)	PSM1	0.720***	0.853	0.595	0.854
	PSM2	0.786***			
	PSM3	0.817***			
	PSM4	0.760***			
	PSM5 (d)	-			
Chia sẻ tri thức (KS)	KS1	0.793***	0.877	0.643	0.878
	KS2	0.721***			
	KS3	0.848***			
	KS4	0.839***			
Hiệu quả làm việc (JP)	JP1	0.728***	0.901	0.647	0.901
	JP2	0.780***			
	JP3	0.807***			
	JP4	0.848***			
	JP5	0.852***			

Ghi chú: d: thang đo bị loại (do tải chéo); *** $p < 0.001$

Số liệu thống kê về độ phù hợp của mô hình cho thấy mức độ phù hợp tuyệt vời: Chi-square = 420.087 (df = 145, p = 0.000); CMIN/df = 2.897; căn bậc hai của trung bình bình phương phần dư chuẩn hóa (SRMR) = 0.0473 < 0.08; chỉ số phù hợp so sánh (CFI) = 0.922 > 0.92; Chỉ số Tucker–Lewis (TLI) = 0.909 > 0.90; và căn bậc hai của trung bình bình phương sai số xấp xỉ (RMSEA) = 0.079 < 0.08. Vì vậy, tính hợp lệ và độ tin cậy của các cấu trúc đã được xác nhận.

Bảng 3

Kết quả tính giá trị phân biệt

	CR	AVE	MSV	SRHRM	JP	KS	PSM
SRHRM	0.885	0.563	0.499	**0.750**			
JP	0.901	0.647	0.553	0.707***	**0.804**		
KS	0.878	0.643	0.302	0.455***	0.550***	**0.802**	
PSM	0.854	0.595	0.553	0.706***	0.744***	0.473***	**0.771**

Ghi chú: *** $p < 0.001$. Các giá trị trên đường chéo là căn bậc hai của AVE

4.3. Đánh giá mô hình cấu trúc

Mô hình cấu trúc để kiểm định các giả thuyết, từ đó đưa ra ước tính khả năng tối đa (Collier, 2020). Các thống kê độ phù hợp của mô hình như sau: $\chi2$ = 405.808 (df = 144; p = 0.000); SRMR = 0.0464; CFI = 0.926; TLI = 0.912; và RMSEA = 0.078. Mô hình này cũng đã được chứng minh là có thể chấp nhận được do giá trị $\chi2$/df là 2.818 < 3.0 (Hu & Bentler, 1999). Do đó, tất cả các chỉ số về mức độ phù hợp đều cho thấy rằng mô hình có mức độ phù hợp tuyệt đối và mức độ phù hợp tăng dần, dao động từ chấp nhận được đến xuất sắc (Hair & ctg., 2019; Hu & Bentler, 1999). Tất cả các giả thuyết đều được chứng minh là có ý nghĩa thống kê ở các mức độ khác nhau. Bảng 4 trình bày kết quả kiểm định giả thuyết bằng cách sử dụng mô hình cấu trúc.

Bảng 4

Kiểm định giả thuyết bằng mô hình cấu trúc

Giả thuyết	Đề xuất	Trọng số hồi quy	Kết quả
H1: SRHRM → JP	+	0.323***	Chấp nhận
H2: SRHRM → PSM → JP	+	0.304***	Chấp nhận
H3: SRHRM → KS → JP	+	0.049**	Chấp nhận
H4: SRHRM → PSM → KS → JP	+	0.208**	Chấp nhận

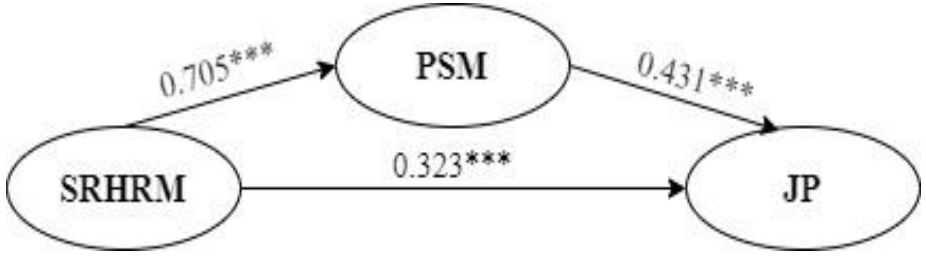
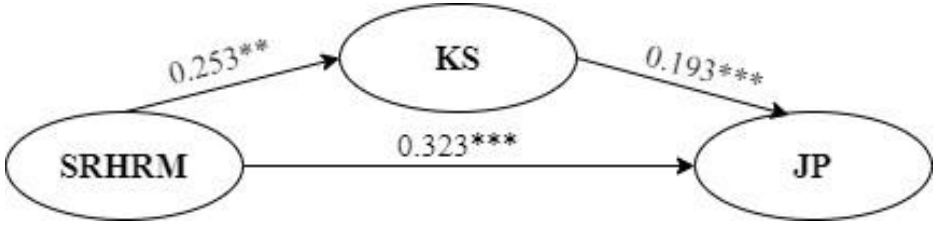
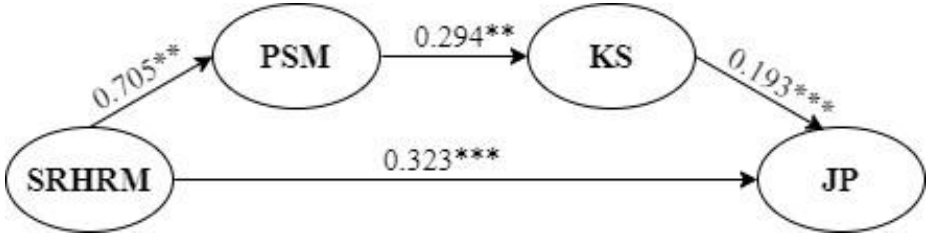
Ghi chú: *** $p < 0.001$; ** $p < 0.010$

4.4. Phân tích các tác động trung gian

Phân tích trung gian nhằm làm sáng tỏ mối quan hệ giữa SRHRM, PSM, KS và JP (Hayes, 2009) bằng cách sử dụng bootstrap. Phân tích được thực hiện với khoảng tin cậy được hiệu chỉnh sai lệch 95%, với 2,000 mẫu bootstrap. Dữ liệu chỉ ra rằng SHRRM có mối tương quan đáng kể với JP và cả PSM và KS đều ảnh hưởng đáng kể đến JP. Điều này ngụ ý rằng mối quan hệ giữa SRHRM và JP được trung gian một phần bởi PSM và KS, đồng thời PSM và KS làm trung gian tuần tự cho mối quan hệ giữa SRHRM và JP. Kết quả kiểm tra trung gian được tóm tắt trong Bảng 5.

Bảng 5

Kết quả phân tích trung gian

Mối quan hệ	Trung gian	Ước lượng	p-value	Kết luận
SRHRM – PSM – JP		0.304	< 0.001	Trung gian một phần
SRHRM – KS – JP		0.049	< 0.01	Trung gian một phần
SRHRM – PSM – KS – JP		0.208	< 0.01	Trung gian một phần

Ghi chú: ***p < 0.001; **p < 0.01

5. Thảo luận kết quả

Kết quả nghiên cứu hiện tại đã khám phá các cơ chế tác động của SRHRM đối với JP dựa trên lý thuyết SET. Thứ nhất, chúng tôi chứng minh rằng SRHRM thúc đẩy trực tiếp JP của nhân viên. Kết quả này tương đồng với Vu (2022). Các chính sách SRHRM cho thấy các tổ chức công quan tâm đến nhân viên của mình và do đó dẫn đến sự gắn kết với tổ chức (Newman & ctg., 2016) và mang lại kết quả tích cực của nhân viên, chẳng hạn như JP. Thứ hai, nghiên cứu này đã khẳng định vai trò trung gian của PSM trong mối quan hệ giữa các thực hành SRHRM và JP. Một vài nghiên cứu trước cũng cho thấy rằng PSM có vai trò trung gian giữa HRM và các đầu ra ở mức nhân viên. Chẳng hạn, Mostafa, Gould-Williams, và Bottomley (2015) đã điều tra PSM với vai trò là trung gian trong việc kiểm tra tác động của các khía cạnh HRM đối với kết quả của nhân viên (tức là hành vi công dân trong tổ chức và cam kết tình cảm). Thứ ba, thông qua việc chứng minh vai trò trung gian của KS, chúng tôi cung cấp bằng chứng cho thấy rằng KS có vai trò quan trọng trong mối quan hệ giữa SRHRM và JP. Theo quy tắc có đi có lại, khi một cơ quan tham gia vào các hoạt động SRHRM có lợi cho nhân viên của mình, thì nó có thể tạo ra cảm giác tôn trọng, tin tưởng và những cảm xúc tích cực khác đối với tổ chức. Như vậy, nhân viên có thể có xu hướng đáp lại các hoạt động này bằng cách tham gia KS để từ đó nâng cao JP. Cuối cùng, chúng tôi đã khám phá mối quan hệ tích cực giữa SRHRM và JP qua hai biến trung gian tuần tự là PSM và KS. Các nghiên cứu trước đây cho thấy rằng các thực hành HRM phù hợp có thể giúp các tổ chức thúc đẩy sự sẵn lòng và động lực của nhân viên để tham gia vào KS (Mostafa & ctg., 2015; Thaler, Spraul, Helmig, & Franzke, 2017) nhằm mang lại các kết quả tích cực cho nhân viên (JP trong nghiên cứu này) (Lin & ctg., 2020).

6. Kết luận và hàm ý

6.1. Kết luận

Dựa trên lý thuyết SET, nghiên cứu này đã giải thích các cơ chế mà SRHRM ảnh hưởng đến JP của CBCC trong khu vực công ở Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả của chúng tôi cho thấy SRHRM thúc đẩy trực tiếp JP của CBCC. Ngoài ra, SRHRM tăng cường JP thông qua PSM và KS, đó là những yếu tố trung gian quan trọng trong mô hình nghiên cứu của chúng tôi. Kết quả của bài báo cung cấp cả ý nghĩa về mặt lý thuyết và quản lý cho các tổ chức và nhà lãnh đạo trong khu vực công.

6.2. Hàm ý lý thuyết

Thứ nhất, đây là một trong những nghiên cứu tiên phong ở Việt Nam khám phá tác động tích cực của các thực hành SRHRM đối với JP của nhân viên trong khu vực công bằng cách phát triển mô hình tích hợp gồm các nhân tố SRHRM, PSM, KS và JP. Kết quả này có thể được giải thích bằng lý thuyết SET (Blau, 1964) rằng SRHRM của các tổ chức công có thể truyền cảm hứng cho nhân viên nhận thức rằng họ là thành viên quan trọng của đơn vị, dẫn đến nhu cầu cơ bản được đáp lại bằng cách tham gia vào các hành vi và hoạt động mang lại lợi ích cho tổ chức (Luu & ctg., 2022; Newman & ctg., 2016; Vu, 2022), từ đó thúc đẩy JP của họ (Vu, 2022). Qua đó, chúng tôi góp phần làm giàu cho lý thuyết SET trong việc giải thích mối quan hệ trao đổi xã hội giữa SRHRM và JP.

Thứ hai, chúng tôi đã khám phá một biến trung gian mới trong mối liên kết giữa SRHRM và JP là PSM. Dựa trên chuẩn mực có đi có lại của lý thuyết SET, các thực hành SRHRM sẽ thúc đẩy PSM của CBCC, từ đó nâng cao JP của họ. Mặc dù, các nghiên cứu trước đã giải thích cơ chế của SRHRM tác động đến JP (Vu, 2022), nhưng nghiên cứu này đã tiến thêm một bước trong việc tích hợp PSM làm biến trung gian của mối quan hệ SRHRM-JP. Hơn nữa, như Piatak

và cộng sự (2021) cho rằng PSM có thể phát triển từ các khía cạnh của HRM và các học giả cần điều tra thêm mối quan hệ này. Vì vậy, chúng tôi đã góp phần cung cấp bằng chứng và mở rộng cho luồng nghiên cứu về PSM và JP của CBCC.

Cuối cùng, chúng tôi đã khám phá vai trò trung gian liên tiếp của PSM và KS đối với sự liên kết tích cực giữa SRHRM-JP. Thật vậy, các cơ chế mà qua đó SRHRM dẫn đến hành vi KS của nhân viên vẫn chưa được giải thích đầy đủ trong nghiên cứu trước đây (Jia & ctg., 2019). Nghiên cứu này làm phong phú thêm kiến thức trong lĩnh vực này bằng cách làm sáng tỏ vai trò của hai biến trung gian là PSM và KS. Do đó, ngoài việc cung cấp thêm bằng chứng về vai trò chiến lược của SRHRM, nghiên cứu còn minh họa rõ ràng các cơ chế mà qua đó SRHRM tăng cường JP của CBCC thông qua PSM và KS.

6.3. Hàm ý chính sách

Nghiên cứu này đưa ra các hàm ý về mặt quản lý nhằm nâng cao JP của CBCC. Điều cần thiết là phải kết hợp các thực tiễn SRHRM trong quá trình chuyển đổi khu vực công của Việt Nam từ nền hành chính công truyền thống sang mô hình quản lý công mới (Luu & ctg., 2022) vì điều này sẽ giải quyết được nhu cầu và hạnh phúc của CBCC, do đó đảm bảo một lực lượng lao động cống hiến cho cả các bên liên quan bên trong và bên ngoài để từ đó nâng cao JP của họ. Việc triển khai các biện pháp thực hành SRHRM này sẽ đảm bảo rằng các cơ quan nhà nước ưu tiên tuyển dụng những cá nhân có trách nhiệm xã hội, phát triển kỹ năng giao tiếp của các bên liên quan thông qua đào tạo và ghi nhận những đóng góp xã hội được thực hiện trong quá trình thăng tiến và đánh giá. Bằng cách kết hợp các sáng kiến CSR của tổ chức đối với CBCC cũng như trong việc phục vụ người dân và cộng đồng, các cơ quan, đơn vị có thể thúc đẩy sự nhiệt tình của nhân viên đối với CSR và kích thích JP của họ. Hơn nữa, các tổ chức nên xây dựng các kế hoạch CSR dựa trên các nguyên tắc và giá trị cốt lõi của mình, điều này sẽ cho phép họ đầu tư liên tục vào việc phát triển nhân viên và cải tiến hệ thống đào tạo nội bộ xoay quanh CSR của tổ chức. Những hành động này sẽ không chỉ tăng cường sự tham gia của tổ chức và sự thừa nhận về CSR mà còn thúc đẩy sự sẵn sàng của CBCC trong công việc, hết lòng hết sức phụng sự cho sứ mệnh của tổ chức trong việc nâng cao JP cũng là nâng cao hiệu quả phục vụ người dân và cộng đồng xã hội.

6.4. Hạn chế và hướng nghiên cứu tương lai

Cùng với những đóng góp về lý thuyết và thực tiễn thì nghiên cứu này cũng có những hạn chế. Thứ nhất, chúng tôi chỉ mới khảo sát dữ liệu là các CBCC ở TP. Hồ Chí Minh. Do đó, để tăng cường tính giá trị và hợp lệ thì các nghiên cứu sau được khuyến khích thu thập dữ liệu ở các địa phương khác. Thứ hai, các kết quả nghiên cứu có thể được giải thích tốt hơn khi nhà nghiên cứu xem xét đến cả các biến trung gian và biến điều tiết (MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, & Sheets, 2002). Vì vậy, chúng tôi khuyến nghị các điều tra thực nghiệm trong tương lai liên quan đến chủ đề này cần bổ sung vào mô hình các biến trung gian như sự cam kết và biến điều tiết như niềm tin lãnh đạo, là những biến quan trọng trong lý thuyết SET, để giải thích các cơ chế tác động của SRHRM đến JP một cách toàn diện hơn.

LỜI CẢM ƠN

Nghiên cứu này được Trường Đại học Mở TP. Hồ Chí Minh tài trợ trong đề tài mã số 734.

Tài liệu tham khảo

Abdelmotaleb, M., & Saha, S. K. (2019). Corporate social responsibility, public service motivation and organizational citizenship behavior in the public sector. *International Journal of Public Administration*, *42*(11), 929-939. doi:10.1080/01900692.2018.1523189

Adu-Gyamfi, M., He, Z., Nyame, G., Boahen, S., & Frempong, M. F. (2021). Effects of internal CSR activities on social performance: The employee perspective. *Sustainability*, *13*(11), 1-28. doi:10.3390/su13116235

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, *103*(3), 411-423. doi:10.1037/0033-2909.103.3.411

Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. M., & Otaye, L. E. (2012). Impact of high-performance work systems on individual- and branch-level performance: Test of a multilevel model of intermediate linkages. *Journal of Applied Psychology*, *97*(2), 287-300. doi:10.1037/a0028116

Bellé, N. (2013). Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration Review*, *73*(1), 143-153.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: John Wiley.

Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, *18*(10), 1701-1719. doi:10.1080/09585190701570866

Brewer, G. A. (2010). Public service motivation and performance. In R. M. Walker, G. A. Boyne & G. A. Brewer (Eds.), *Public management and performance* (pp. 110-126). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *1*(3), 185-216. doi:10.1177/135910457000100301

Bui, V. N. (2023). The influence of servant leadership on job performance through innovative work behavior: Does public service motivation matter? *Asia Pacific Journal of Public Administration*, *45*(3), 295-315. doi:10.1080/23276665.2022.2070517

Chen, C. A., & Hsieh, C. W. (2015). Knowledge sharing motivation in the public sector: The role of public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, *81*(4), 812-832. doi:10.1177/0020852314558032

Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*, *45*(7), 458-465. doi:10.1016/j.im.2008.06.007

Collier, J. E. (2020). *Applied structural equation modeling using AMOS: Basic to advanced techniques* (1st ed.). New York, NY: Routledge.

Cook, K. S., & Rice, E. (2006). Social exchange theory. In J. Delamater (Ed.), *Handbook of social psychology* (pp. 53-76). Berlin, Germany: Springer Science.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, *31*(6), 874-900. doi:10.1177/0149206305279602

Cui, X., Huo, B., Lei, Y., & Zhou, Q. (2020). The influence of team social media usage on individual knowledge sharing and job performance from a cross-level perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, *40*(5), 553-573. doi:10.1108/IJOPM-04-2019-0311

Esteve, M., Urbig, D., van Witteloostuijn, A., & Boyne, G. (2016). Prosocial behavior and public service motivation. *Public Administration Review*, *76*(1), 177-187. doi:10.1111/puar.12480

Fan, Y., Blalock, E. C., & Lyu, X. (2022). A meta-analysis of the relationship between public service motivation and individual job performance: Cross-validating the effect of culture. *International Public Management Journal*, *25*(7), 1115-1130. doi:10.1080/10967494.2022.2072425

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39-50. doi:10.2307/3151312

Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*, *48*(4), 571-589. doi:10.1002/hrm.20298

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, *25*(2), 161-178. doi:10.2307/2092623

Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public Management Review*, *7*(1), 1-24. doi:10.1080/1471903042000339392

Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, *93*(1), 48-58. doi:10.1037/0021-9010.93.1.48

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Hampshire, UK: Cengage Learning.

Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, *76*(4), 408-420. doi:10.1080/03637750903310360

Henttonen, K., Kianto, A., & Ritala, P. (2016). Knowledge sharing and individual work performance: An empirical study of a public sector organisation. *Journal of Knowledge Management*, *20*(4), 749-768. doi:10.1108/JKM-10-2015-0414

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, *63*(6), 597-606. doi:10.1086/222355

Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. San Diego, CA: Harcourt, Brace & World.

Hondeghem, A., & Perry, J. L. (2009). EGPA symposium on public service motivation and performance: Introduction. *International Review of Administrative Sciences*, *75*(1), 5-9. doi:10.1177/0020852308099502

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *6*(1), 1-55. doi:10.1080/10705519909540118

Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, *47*(3), 368-384. doi:10.5465/20159587

Jia, X., Liao, S., Van der Heijden, B. I. J. M., & Guo, Z. (2019). The effect of Socially Responsible Human Resource Management (SRHRM) on frontline employees' knowledge sharing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *31*(9), 3646-3663. doi:10.1108/IJCHM-09-2018-0769

Ki, N. (2021). Public service motivation and government officials' willingness to learn in public sector benchmarking process. *Public Management Review*, *23*(4), 610-632. doi:10.1080/14719037.2019.1708437

Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling.* New York, NY: The Guilford Press.

Lin, C.-P. (2010). Learning task effectiveness and social interdependence through the mediating mechanisms of sharing and helping: A survey of online knowledge workers. *Group & Organization Management*, *35*(3), 299-328. doi:10.1177/1059601110369730

Lin, C.-P., Huang, H.-T., & Huang, T. Y. (2020). The effects of responsible leadership and knowledge sharing on job performance among knowledge workers. *Personnel Review*, *49*(9), 1879-1896. doi:10.1108/PR-12-2018-0527

Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, *33*(2), 135-149. doi:10.1177/0165551506068174

Luu, T. T. (2013). The role of CSR in clinical governance and its influence on knowledge sharing. *Clinical Governance: An International Journal*, *18*(2), 90-113. doi:10.1108/14777271311317891

Luu, T. T. (2016). How servant leadership nurtures knowledge sharing: The mediating role of public service motivation. *International Journal of Public Sector Management*, *29*(1), 91-108. doi:10.1108/IJPSM-06-2015-0112

Luu, T. T. (2021). Socially responsible human resource practices and hospitality employee outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *33*(3), 757-789. doi:10.1108/IJCHM-02-2020-0164

Luu, T. T., Vu, N. T., Rowley, C., & Luong, N. T. P. (2022). Nurturing mutual gains in the public sector: The roles of socially responsible human resource practices, employee use of normative public values, and job crafting. *Public Management Review*, *24*(7), 1124-1154. doi:10.1080/14719037.2021.1886315

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, *7*(1), 83-104. doi:10.1037/1082-989X.7.1.83

Manaf, H. A., Armstrong, S. J., Lawton, A., & Harvey, W. S. (2018). Managerial tacit knowledge, individual performance, and the moderating role of employee personality. *International Journal of Public Administration*, *41*(15), 1258-1270. doi:10.1080/01900692.2017.1386676

Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2019). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Money & Management*, *39*(2), 77-85. doi:10.1080/09540962.2018.1556004

Mishra, S. S., & Hassen, M. H. (2023). Servant leadership and employee's job performance: The role of public service motivation in Ethiopian public sector organizations. *International Journal of Public Leadership*, *19*(1), 64-80. doi:10.1108/IJPL-05-2022-0025

Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & Bottomley, P. (2015). High-performance human resource practices and employee outcomes: The mediating role of public service motivation. *Public Administration Review*, *75*(5), 747-757. doi:10.1111/puar.12354

Nasurdin, A. M., Tan, C. L., & Khan, S. N. (2020). Can high performance work practices and satisfaction predict job performance?An examination of the Malaysian private health-care sector. *International Journal of Quality and Service Sciences*, *12*(4), 521-540. doi:10.1108/IJQSS-06-2019-0090

Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S., & Zhu, C. J. (2016). The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: The mediating role of organizational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, *27*(4), 440-455. doi:10.1080/09585192.2015.1042895

Nguyen, T. T. T., & Phinaitrup, B.-A. (2023). The effect of public service motivation on job performance of public servants in Vietnam: The role of mediation of job satisfaction and person-organization fit. *International Journal of Public Administration*, *46*(5), 326-343. doi:10.1080/01900692.2021.1995747

Orlitzky, M., & Swanson, D. L. (2006). Socially responsible human resource management. In J. R. Deckop (Ed.), *Human resource management ethics* (pp. 3-25). Charlotte, NC: Information Age.

Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public Administration Review*, *70*(5), 710-718. doi:10.1111/j.1540-6210.2010.02199.x

Pandey, J. (2019). Factors affecting job performance: An integrative review of literature. *Management Research Review*, *42*(2), 263-289. doi:10.1108/MRR-02-2018-0051

Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *6*(1), 5-22. doi:10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303

Perry, J. L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *10*(2), 471-488. doi:10.1093/oxfordjournals.jpart.a024277

Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, *50*(3), 367-373. doi:10.2307/976618

Pham, A. T. K. (2016). *Innovate the current assessment of ward civil servants*. Truy cập ngày 24/12/2023 tại https://tcnn.vn/news/detail/34266/Doi_moi_cong_tac_danh_gia_cong_chuc_phuong_hien_nayall.html

Phan, M. T. T. (2022). *Building a team of professional, capable, qualified officials, civil servants, and public employees to meet task requirements and national development.* Truy cập ngày 24/12/2023 tại https://tcnn.vn/news/detail/54664/Xay-dung-doi-ngu-can-bo-cong-chuc-vien-chuc-chuyen-nghiep-co-nang-luc-pham-chat-dap-ung-yeu-cau-nhiem-vu-va-su-phat-trien-dat-nuoc.html

Piatak, J. S., Sowa, J. E., Jacobson, W. S., & Johnson, J. M. (2021). Infusing Public Service Motivation (PSM) throughout the employment relationship: A review of PSM and the human resource management process. *International Public Management Journal*, *24*(1), 86-105. doi:10.1080/10967494.2020.1805381

Quốc hội. (2008). *Law No. 22/2008/QH12: Law on cadres and civil servants.* Truy cập ngày 24/12/2023 tại https://thuvienphapluat.vn/van-ban/EN/Bo-may-hanh-chinh/Law-No-22-2008-QH12-of-November-13-2008-on-cadres-and-civil-servants/88510/tieng-anh.aspx

Rubel, M. R. B., Kee, D. M.-H., Yusliza, M. Y., & Rimi, N. N. (2023). Socially responsible HRM and hotel employees' environmental performance: The mediating roles of green knowledge sharing and environmental commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *35*(7), 2645-2664. doi:10.1108/IJCHM-01-2022-0098

Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can public leadership increase public service motivation and job performance? *Public Administration Review*, *80*(4), 543-554. doi:10.1111/puar.13182

Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation. *Public Administration*, *94*(4), 1025-1041. doi:10.1111/padm.12266

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, *81*(3), 219-227. doi:10.1037/0021-9010.81.3.219

Shao, D., Zhou, E., & Gao, P. (2019). Influence of perceived socially responsible human resource management on task performance and social performance. *Sustainability*, *11*(11), 1-22. doi:10.3390/su11113195

Shen, J., & Benson, J. (2014). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, *42*(6), 1723-1746. doi:10.1177/0149206314522300

Shen, J., & Zhu, C. J. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(15), 3020-3035. doi:10.1080/09585192.2011.599951

Sobhani, F. A., Haque, A., & Rahman, S. (2021). Socially responsible HRM, employee attitude, and bank reputation: the rise of CSR in Bangladesh. *Sustainability*, *13*(5), Article 2753. doi:10.3390/su13052753

Tamsah, H., Ansar, A., Ilyas, G., Yusriadi, Y., & Farida, U. (2020). Training, knowledge sharing, and quality of work-life on civil servants performance in Indonesia. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, *7*(3), 163-176. doi:10.29333/ejecs/514

Tangaraja, G., Rasdi, R. M., Ismail, M., & Samah, B. A. (2015). Fostering knowledge sharing behaviour among public sector managers: A proposed model for the Malaysian public service. *Journal of Knowledge Management*, *19*(1), 121-140. doi:10.1108/JKM-11-2014-0449

Thaler, J., Spraul, K., Helmig, B., & Franzke, H. (2017). Satisfaction with and success of employee training from a public service motivation perspective. *International Journal of Public Administration*, *40*(1), 1-11. doi:10.1080/01900692.2015.1072212

Trinh, H. H. H., Vo, C. T. H., & Tran, L. M. (2022). A link between public service motivation, employee outcomes, and person-organization fit: Evidence from Vietnam. *International Journal of Public Administration*, *45*(5), 379-398. doi:10.1080/01900692.2021.1912086

UBND Thành phố Hồ Chí Minh. (2023). *Announcing the results of District and Department Competitiveness Index (DDCI) of Ho Chi Minh City in 2022.* Truy cập ngày 06/11/2023 taj https://hochiminhcity.gov.vn/tin-tuc-su-kien/-/asset_publisher/pcoYAr5aCkog/content/cong-bo-ket-qua-chi-so-nang-luc-canh-tranh-cap-so-ban-nganh-va-ia-phuong-ddci-cua-tphcm-nam-2022?

van den Hooff, B., Schouten, A. P., & Simonovski, S. (2012). What one feels and what one knows: the influence of emotions on attitudes and intentions towards knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, *16*(1), 148-158. doi:10.1108/13673271211198990

Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation. *Public Management Review*, *9*(4), 545-556. doi:10.1080/14719030701726697

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, *8*(4), 216-226. doi:10.1111/1468-2389.00151

Vu, T. V. (2022). Perceived socially responsible HRM, employee organizational identification, and job performance: The moderating effect of perceived organizational response to a global crisis. *Heliyon*, *8*(11), Article 11563. doi:10.1016/j.heliyon.2022.e11563

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, *61*(4), 793-825. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00131.x

Yao, L. J., Kam, T. H. Y., & Chan, S. H. (2007). Knowledge sharing in Asian public administration sector: The case of Hong Kong. *Journal of Enterprise Information Management*, *20*(1), 51-69. doi:10.1108/17410390710717138

Zhang, Z., Wang, J., & Jia, M. (2022). Multilevel examination of how and when socially responsible human resource management improves the well-being of employees. *Journal of Business Ethics*, *176*(1), 55-71. doi:10.1007/s10551-020-04700-4

© The Authors 2024. This is an open access publication under CC BY NC licence.