

Gắn quản trị nhân sự với trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

TS. Nguyễn Ngọc Thắng*

*Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế,
Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 01 tháng 4 năm 2010

Tóm tắt. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Corporate Social Responsibility - CSR) là sự phối hợp hài hòa các yếu tố môi trường và xã hội trong các quyết định và hoạt động của doanh nghiệp nhằm đảm bảo doanh nghiệp quản lý hiệu quả những lợi ích khác nhau của các cá nhân, doanh nghiệp và xã hội. Từ thập niên 1980, CSR đã trở thành một chiến lược quan trọng của doanh nghiệp. Ngày càng có nhiều doanh nghiệp nhận thức rằng họ không thể chỉ đạt duy nhất mục đích tối đa hóa lợi nhuận mà còn phải thực hiện các trách nhiệm đối với xã hội. Bài nghiên cứu này nhằm mục đích làm rõ hơn các nhân tố chính của CSR, xu thế của CSR và hướng dẫn việc lồng ghép các hoạt động quản trị nhân sự (Human Resource Management - HRM) với CSR.

1. Giới thiệu

Thực hiện thành công chiến lược trách nhiệm của doanh nghiệp đối với xã hội là tiền đề quan trọng cho thành công của một doanh nghiệp bởi việc thực hiện CSR mang lại những lợi ích rất lớn như tăng doanh số và năng suất lao động, giảm tỷ lệ nhân viên thôi việc, thu hút được đội ngũ lao động tay nghề cao hay có cơ hội mở rộng thị trường. Tuy nhiên, chiến lược CSR còn tương đối mới ở Việt Nam nên các hoạt động quản trị doanh nghiệp chưa thật sự gắn kết được với CSR. Vì vậy, việc thực hiện CSR cho đến nay vẫn còn hạn chế. Để tìm giải pháp cho thực tế này, tác giả đã thực hiện nghiên cứu về xu thế của CSR và hướng dẫn việc lồng ghép các hoạt động HRM với CSR. Các doanh nghiệp có thể áp dụng thực hiện theo các bước hướng dẫn này nhằm tạo ra lợi ích bền vững cho nhân viên, doanh nghiệp và xã hội.

2. Một số khái niệm

2.1. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Có rất nhiều định nghĩa khác nhau về CSR. Mỗi tổ chức, công ty, chính phủ nhìn nhận CSR dưới những góc độ và quan điểm riêng, phụ thuộc vào điều kiện, đặc điểm và trình độ phát triển của mình. Nhiều nhà quản lý doanh nghiệp đồng ý với một tuyên bố nổi tiếng của Milton Friedman năm 1970 rằng “có một và chỉ một trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp - đó là sử dụng nguồn tài nguyên của mình và tham gia vào các hoạt động nhằm tăng lợi nhuận.” Câu nói này khẳng định mục tiêu chủ yếu của doanh nghiệp là thỏa mãn nhu cầu của các cổ đông. Tuy nhiên, ngày càng nhiều doanh nghiệp cổ xúy quan điểm rằng một công ty không thể hoạt động tốt nếu nó chỉ tối đa hóa lợi nhuận mà còn phải có nghĩa vụ đối với các bên liên quan và xa hơn nữa, đó là trách nhiệm với xã hội (EIC, 2005).

Keith Davis (1973) đưa ra khái niệm: “CSR là sự quan tâm và phản ứng của doanh nghiệp

* ĐT: 84-946611417

E-mail: thangnn@vnu.edu.vn

với các vấn đề vượt ra ngoài việc thỏa mãn những yêu cầu pháp lý, kinh tế, công nghệ.” Trong khi đó, Carroll (1999) cho rằng CSR còn có phạm vi lớn hơn: “là tất cả các vấn đề kinh tế, pháp lý, đạo đức và những lĩnh vực khác mà xã hội trông đợi ở doanh nghiệp trong mỗi thời điểm nhất định.” Còn theo Matten và Moon (2004): “CSR là một khái niệm chòm bao gồm nhiều khái niệm khác như đạo đức kinh doanh, doanh nghiệp làm từ thiện, công dân doanh nghiệp, tính bền vững và trách nhiệm môi trường.” Như vậy, bản chất của CSR là sự cam kết của doanh nghiệp đóng góp vào việc phát triển kinh tế bền vững, thông qua những hoạt động nhằm nâng cao chất lượng đời sống của người lao động và các thành viên gia đình họ, cho cộng đồng và toàn xã hội, theo cách có lợi cho cả doanh nghiệp cũng như sự phát triển chung của xã hội.

Vậy lợi ích cụ thể của hoạt động CSR đối với doanh nghiệp là gì? Nếu tính trong ngắn hạn, lợi ích mà CSR có thể đem lại là các đơn đặt hàng từ những công ty mua hàng đòi hỏi các tiêu chuẩn về CSR. Tuy nhiên, chi phí để áp dụng chương trình CSR có thể gây ảnh hưởng đến kết quả

kinh doanh của công ty. Vì vậy, những người lãnh đạo có tầm nhìn xa sẽ tìm kiếm các giải pháp để thay đổi xã hội theo

CSR là sự cam kết của doanh nghiệp đóng góp vào việc phát triển kinh tế bền vững, thông qua những hoạt động nhằm nâng cao chất lượng đời sống của người lao động và các thành viên gia đình họ, cho cộng đồng và toàn xã hội, theo cách có lợi cho cả doanh nghiệp cũng như sự phát triển chung của xã hội.

chiều hướng tốt hơn và đổi ngược lại, doanh nghiệp của họ sẽ có điều kiện để phát triển bền vững hơn. Còn lợi ích dài hạn của CSR là dành cho chính bản thân doanh nghiệp như cải thiện quan hệ trong công việc, tạo ra các giá trị văn hóa doanh nghiệp, giảm bớt tai nạn, giảm tỷ lệ nhân viên thôi việc, tăng năng suất lao động. Ngoài ra, CSR còn giúp nâng cao uy tín của

doanh nghiệp trong quan hệ với khách hàng và các đối tác, tạo ra ưu thế trong cạnh tranh và thuận lợi trong việc kêu gọi đầu tư, đặc biệt là đầu tư nước ngoài.

2.2. Quản trị nhân sự

Khi nói đến HRM, người ta sẽ nghĩ ngay đến việc quản lý con người - tài sản vô giá của doanh nghiệp - làm việc một cách phù hợp nhất nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, Schuler (1995) cho rằng HRM là việc sử dụng các hoạt động nhằm đảm bảo nguồn nhân lực được quản lý hiệu quả để tạo ra lợi ích cho cá nhân người lao động, doanh nghiệp và xã hội. Mondy, Noe và Premeaux (1999) định nghĩa HRM là việc sử dụng nguồn nhân lực nhằm mục đích đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp. Trong khi đó, Armstrong (2006) cho rằng HRM bao gồm việc tuyển dụng, đào tạo và sử dụng nhân viên vào các công việc nhằm tạo ra lợi nhuận, sau đó là trả lương và thưởng cho đội ngũ lao động này.

Như vậy, bản chất của HRM là việc xem xét các hoạt động liên quan tới tuyển dụng, đào tạo và phát triển, chế độ lương thưởng, chính sách về sức khỏe và an toàn lao động cùng các quan hệ lao động bên trong doanh nghiệp nhằm mục đích có lợi cho tất cả các bên có liên quan trong doanh nghiệp.

3. Xu thế thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

CSR đã trở thành chủ đề được quan tâm nghiêm túc và phát triển rộng khắp thế giới. Tính tại thời điểm bài viết này được đăng tải, nếu tra cứu các cụm từ có gốc “trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp” bằng tiếng Anh trên Google, chúng ta sẽ thấy có hơn 20 triệu kết quả (chưa kể các cụm từ về CSR bằng các ngôn ngữ khác). Rất nhiều bài báo, nghiên cứu, sách, tạp chí, diễn đàn, trang web của các trường đại học, giới khoa học, tổ chức phi chính phủ, doanh nghiệp, báo chí và chính phủ bàn về chủ đề này.

Hiện nay người tiêu dùng tại các nước phát triển không chỉ quan tâm đến chất lượng sản phẩm mà còn coi trọng cách thức các công ty sản xuất sản phẩm đó như thế nào, hàng hóa đó có thân thiện với môi trường, cộng đồng, có tính nhân đạo và lành mạnh hay không... Nhiều phong trào bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng và môi trường phát triển rất mạnh, chẳng hạn phong trào tẩy chay chất phụ gia gây ung thư nhằm vào các công ty sản xuất bột ngọt, công ty sản xuất sữa; phong trào tẩy chay sản phẩm sử dụng lông thú, tẩy chay sản phẩm bóc lột lao động trẻ em nhằm vào hãng Nike hay Gap; phong trào đòi công bằng cho người lao động nhằm bảo đảm điều kiện an toàn lao động và giá mua nguyên liệu của nông dân ở các nước Thế giới thứ ba...

Trước áp lực từ xã hội, hầu hết các công ty lớn đã chủ động coi CSR như một chiến lược quan trọng của công ty. Rất nhiều chương trình đã được thực hiện như tiết kiệm năng lượng, giảm khí thải carbon, sử dụng vật liệu tái sinh, năng lượng mặt trời, cải thiện nguồn nước sinh hoạt, xóa mù chữ, xây dựng trường học, cứu trợ, ủng hộ nạn nhân thiên tai, bình đẳng về giới, an toàn lao động, quyền lợi lao động, trả lương công bằng, đào tạo và phát triển nhân viên... Có thể kể đến một số tên tuổi đi đầu trong các hoạt động này như Google, Intel, Unilever, Coca-Cola, GE, Nokia, HSBC, Levi Strauss, GlaxoSmithKline, Bayer, Toyota, Sony, UTC, Samsung, Gap, BP, ExxonMobil... Hiện nay, hầu hết các công ty đa quốc gia này đều đã xây dựng được chiến lược về CSR và tuyên truyền đến tất cả các nhân viên trên toàn thế giới. Lợi ích đạt được qua những hoạt động CSR cụ thể đã được ghi nhận. Chiến lược CSR không chỉ cải thiện hình ảnh công ty trong mắt công chúng và người dân địa phương mà còn giúp công ty thực hiện các thủ tục đầu tư thuận lợi hơn, tăng năng suất lao động và doanh thu bán hàng, nâng cao uy tín và thương hiệu, thu hút nhiều lao động giỏi.

Có thể nói CSR đã có chỗ đứng khá vững chắc trong nhận thức của giới doanh nghiệp ở các nước phát triển và có xu thế phát triển ngày càng lớn mạnh trên toàn thế giới. Tuy nhiên,

CSR vẫn còn rất mới mẻ ở Việt Nam, mới chỉ tập trung chủ yếu ở ngành da giày và may mặc do yêu cầu của các khách đặt hàng nước ngoài. Có thể thấy những rào cản và thách thức đối với việc thực hiện CSR ở nước ta như nhận thức về khái niệm CSR còn hạn chế, năng suất bị ảnh hưởng khi phải thực hiện đồng thời nhiều bộ chính sách và hoạt động, thiếu nguồn tài chính và kỹ thuật để thực hiện các chuẩn mực CSR, hay sự nhầm lẫn do khác biệt giữa quy định của CSR và Bộ luật Lao động... Rõ ràng khi Việt Nam đã là thành viên của Tổ chức Thương mại Thế giới thì hàng hóa Việt Nam sẽ phải cạnh tranh bình đẳng với hàng hóa từ các nước thành viên khác.

Hiện nay, nhiều doanh nghiệp lớn ở Việt Nam nhận thức được rằng trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đã trở thành một trong những yêu cầu không thể thiếu đối với doanh nghiệp. Bởi lẽ, trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế, nếu doanh nghiệp không tuân thủ trách nhiệm xã hội thì không thể tiếp cận được với thị trường

thế giới. Kết quả khảo sát gần đây do Viện Khoa học Lao động và Xã hội tiến hành trên 24 doanh nghiệp thuộc hai ngành Giày da và Dệt may chỉ ra rằng, nhờ

Nhiều doanh nghiệp lớn ở Việt Nam nhận thức được rằng trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đã trở thành một trong những yêu cầu không thể thiếu đối với doanh nghiệp. Bởi lẽ, trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế, nếu doanh nghiệp không tuân thủ trách nhiệm xã hội thì không thể tiếp cận được với thị trường thế giới.

thực hiện các chương trình trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, doanh thu của các doanh nghiệp này đã tăng 25%, năng suất lao động cũng tăng từ 34,2 triệu đồng lên 35,8 triệu đồng/lao động/năm; tỷ lệ hàng xuất khẩu tăng từ 94% lên 97%. Vậy chiến lược nào có thể giúp các doanh nghiệp nội địa có được lợi thế trong cuộc chiến đầy khó khăn trên thương trường này, khi mà lợi thế về giá nhân công rẻ hay nguồn tài nguyên phong phú không còn là của riêng Việt Nam nữa? CSR có thể là câu trả lời nếu doanh nghiệp thật sự hiểu ý nghĩa và

biến CSR thành văn hóa, nếp suy nghĩ và phương pháp làm việc.

4. Gắn HRM với trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Do nhận thức được tầm quan trọng và ích lợi của việc thực hiện trách nhiệm xã hội trong điều kiện toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế, ngoài trách nhiệm đóng thuế cho nhà nước, một số doanh nghiệp lớn của Việt Nam đã đăng ký thực hiện trách nhiệm xã hội dưới dạng các cam kết đối với xã hội trong việc bảo vệ người lao động, tạo được sự gắn bó và hài lòng của người lao động đối với doanh nghiệp.

Như đã nêu trong phần khái niệm, các hoạt động HRM nhằm mục đích giúp doanh nghiệp hạn chế những tác động tiêu cực và thúc đẩy những tác động tích cực vào doanh nghiệp và xã hội. Do vậy, giám đốc nhân sự đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc xác định các lợi ích của người

lao động, lợi ích kinh tế và lợi ích của xã hội và sau đó là kết hợp hài hòa lợi ích của các nhóm có liên quan nhằm tạo ra một hình ảnh doanh nghiệp

Giám đốc nhân sự đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc xác định các lợi ích của người lao động, lợi ích kinh tế và lợi ích của xã hội và sau đó là kết hợp hài hòa lợi ích của các nhóm có liên quan nhằm tạo ra một hình ảnh doanh nghiệp tốt hơn trong mắt mọi người.

tốt hơn trong mắt mọi người. Tuy nhiên, có rất ít hướng dẫn dành cho các giám đốc nhân sự và giám đốc chiến lược trong việc phối hợp sử dụng các hoạt động quản trị nhân sự để thúc đẩy lợi ích xã hội hay CSR trong doanh nghiệp. Các bước gợi ý sau đây có thể phần nào giúp các giám đốc nhân sự có cái nhìn tổng quan về phương pháp và áp dụng chúng nhằm thúc đẩy CSR trong doanh nghiệp.

Bước 1: Tầm nhìn về phát triển chiến lược CSR

Các doanh nghiệp thực hiện CSR thành công sẽ đạt được những lợi ích đáng kể bao

gồm giảm chi phí, tăng doanh thu, tăng giá trị thương hiệu, giảm tỷ lệ nhân viên thôi việc, tăng năng suất và thêm cơ hội tiếp cận thị trường mới. Vì vậy, khi lãnh đạo doanh nghiệp nhận thức được tầm quan trọng của CSR thì họ sẽ ủng hộ. CSR phải bắt nguồn từ người lãnh đạo. Nếu các nhà quản lý không tin tưởng vào tầm quan trọng của CSR, nếu họ không chủ động tiên phong hay hỗ trợ các hoạt động CSR tại cơ sở, nếu họ không thể hiện tính chính trực và trung thực trong công việc cũng như trong cuộc sống cá nhân thì CSR không thể thành công. Doanh nghiệp chỉ áp dụng thành công CSR khi có sự cam kết của ban lãnh đạo, thật sự hiểu rõ tầm quan trọng và lợi ích CSR trong dài hạn và biến CSR thành một phần văn hóa doanh nghiệp. Nhiệm vụ của giám đốc nhân sự là phải cụ thể hóa tầm nhìn và cam kết của ban lãnh đạo bằng cách đưa ra những xem xét, đánh giá về sự hiện diện của các hoạt động quản trị nhân sự trong quá trình xây dựng và thực thi chiến lược CSR. Kết quả khảo sát 500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam 2010 của Vietnamnet chỉ ra rằng việc thực hiện CSR của các doanh nghiệp này đã thực sự góp phần thu hút và giữ chân nhân sự tài năng cũng như nâng cao hình ảnh doanh nghiệp trong cộng đồng.

Bước 2: Xây dựng bảng quy tắc ứng xử nội bộ

Phòng nhân sự có trách nhiệm xây dựng bảng quy tắc ứng xử nội bộ cho cán bộ, nhân viên của doanh nghiệp trong việc thực hiện CSR. Bảng quy tắc này không chỉ là cơ hội để doanh nghiệp đưa ra các cam kết thực hiện CSR của doanh nghiệp, mà còn được xem như việc doanh nghiệp đang lồng ghép các giá trị CSR vào văn hóa doanh nghiệp. Vì vậy, việc thiết kế bảng quy tắc ứng xử này không được cứng nhắc, máy móc và mơ hồ, gây khó hiểu cho nhân viên trong doanh nghiệp. Có thể dẫn ra đây một số ví dụ như Công ty Toyota Việt Nam đưa ra chương trình “Tôi yêu Việt Nam,” công ty Microsoft Việt Nam phối hợp với công ty HP Việt Nam đưa ra chương trình hỗ trợ “Đào tạo nghề tin học TOPIC 64”... Bên cạnh đó, doanh nghiệp có thể thành lập bộ phận kiểm tra việc

thực hiện CSR trong toàn tổ chức nhằm mục đích đưa ra những điều chỉnh vấn đề phát sinh nếu có.

Bước 3: Lồng ghép kế hoạch và tuyển dụng nhân sự với CSR

Nguồn lao động có năng lực là yếu tố quyết định năng suất và chất lượng sản phẩm. Ở các nước đang phát triển, số lượng lao động lớn nhưng đội ngũ lao động đạt chất lượng cao lại không nhiều. Do vậy, việc tuyển dụng, thu hút và giữ được nhân viên có chuyên môn tốt và có sự cam kết cao là một thách thức đối với các doanh nghiệp. Doanh nghiệp thực hiện thành công các chương trình CSR bao gồm trả lương thỏa đáng và công bằng, tạo cho nhân viên có cơ hội được đào tạo, bảo hiểm y tế và môi trường làm việc sạch sẽ có khả năng thu hút, tuyển dụng và giữ được nhân viên tốt. Do vậy, phòng nhân sự cần phải lồng ghép các kết quả của việc thực hiện CSR trong các chương trình tuyển dụng nhân sự, khuyến khích, cổ vũ những lợi ích của môi trường làm việc có trách nhiệm với xã hội. Công ty Cao su Hà Tĩnh là một điển hình trong việc thu hút tuyển dụng nhân công tại địa phương vào làm việc, góp phần việc xóa đói giảm nghèo cho người dân sống gần rừng, vùng sâu, vùng xa.

Bước 4: Định hướng và lồng ghép các chương trình đào tạo với CSR

Những cam kết của ban lãnh đạo đối với CSR sẽ đóng vai trò quan trọng trong các hành vi của lao động tại doanh nghiệp. Vì vậy, phòng nhân sự cần phải định hướng cho nhân viên, đặc biệt đối với nhân viên mới tuyển dụng về tầm nhìn, mục tiêu và các giá trị nền tảng của CSR. Cụ thể, phòng nhân sự cần cung cấp cho nhân viên thông tin liên quan đến các chương trình CSR mà doanh nghiệp và cổ đông đang thực hiện, cách doanh nghiệp đo lường và đánh giá các chương trình CSR, các bản báo cáo CSR thường niên hay đơn giản là bộ phận mà nhân viên có thể tìm hiểu thêm thông tin về các chương trình CSR. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần cung cấp các chương trình đào tạo CSR cho toàn bộ nhân viên như đào tạo về đạo đức nghề

nghiệp, sử dụng hiệu quả năng lượng, giảm khí thải và ô nhiễm, hay cách tạo ra môi trường làm việc an toàn.

Bước 5: Lồng ghép chế độ lương và thưởng với CSR

Một khi có sự cam kết của ban lãnh đạo trong việc thực hiện và áp dụng CSR, phòng nhân sự sẽ phải xây dựng hoặc điều chỉnh hệ thống đánh giá nhân viên cho toàn doanh nghiệp, trong đó có các chỉ tiêu liên quan đến việc thực hiện CSR của nhân viên nhằm mục đích khích lệ và trao thưởng kịp thời những nhân viên có trách nhiệm với xã hội. Bên cạnh đó, phòng nhân sự cũng cần hỗ trợ, tư vấn cho các phòng ban trong việc đưa ra các mục tiêu CSR cụ thể. Các chế độ lương thưởng và các chương trình khích lệ phi tài chính cũng cần được gắn kết với các giá trị và chiến lược CSR. Chẳng hạn, khi nhân viên có các sáng kiến về việc tiết kiệm năng lượng hoặc giảm khí thải gây ô nhiễm môi trường, công ty có thể tuyên dương và thưởng bằng tiền mặt cho nhóm nhân viên đó.

Bước 6: Lồng ghép quản trị sự thay đổi với CSR

Thay đổi số lượng và cơ cấu lao động thông qua việc sáp nhập, cổ phần hóa, tái cấu trúc doanh nghiệp hay đáp ứng các tiêu chuẩn mới về xuất khẩu hàng hóa cần được phối hợp với chiến lược kinh doanh cũng như CSR của doanh nghiệp. Vì vậy, quản trị nhân sự đóng vai trò quan trọng trong quá trình quản trị sự thay đổi tại doanh nghiệp khi doanh nghiệp muốn có sự thay đổi số lượng lao động hay hành vi của người lao động. Phòng nhân sự cần phải tuyên truyền các chiến lược, chính sách hay chương trình mới sau khi thay đổi tới toàn thể nhân viên. Tiếp đó, phòng nhân sự sẽ tổ chức thực hiện các chương trình mà họ vừa tuyên truyền như việc doanh nghiệp tổ chức các chương trình đào tạo lại cho một số đối tượng nhân viên còn thiếu kỹ năng, xây dựng hệ thống đánh giá nhân viên mới, các chế độ về lương thưởng hay các chế độ về lao động khác... Một ví dụ điển hình là hầu hết các đơn hàng từ châu Âu, Mỹ hay

Nhật Bản đòi hỏi các doanh nghiệp may mặc hoặc giày dép phải áp dụng chế độ lao động tốt (tiêu chuẩn SA 8000). Chính vì vậy, để nhận được đơn hàng, các doanh nghiệp này bắt buộc phải lồng ghép quản trị nhân sự với CSR.

Bước 7: Đo lường và đánh giá các chương trình CSR

Những lợi ích và giá trị tăng thêm từ việc thực hiện CSR cần được tính vào kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Phòng nhân sự cần phải đo lường và đánh giá các hoạt động CSR tại doanh nghiệp thường xuyên nhằm điều chỉnh và kích lệ kịp thời các cá nhân, đơn vị có những đóng góp hiệu quả trong việc thực hiện CSR cũng như biểu dương và giới thiệu những hình mẫu đến toàn thể nhân viên. Bên cạnh đó, cần đưa ra một báo cáo về thực hiện CSR nhằm giới thiệu đến nhân viên và công chúng những cam kết của doanh nghiệp đối với CSR đã, đang và sẽ được tiếp tục thực hiện như thế nào.

5. Kết luận

Lợi ích từ việc thực hiện CSR đã được thừa nhận rộng rãi trên khắp thế giới. Tuy nhiên, chiến lược CSR còn tương đối mới ở Việt Nam nên việc ứng dụng và thực hiện CSR trong doanh nghiệp cho đến nay vẫn còn hạn chế. Vì vậy, bài báo này đã đi tiên phong trong việc nghiên cứu, đề xuất quy trình hướng dẫn dành cho các giám đốc nhân sự và giám đốc chiến

lược phối hợp trong việc lồng ghép các chính sách HRM với CSR nhằm mục đích thúc đẩy và tạo ra lợi ích cho cả doanh nghiệp và xã hội.

Tài liệu tham khảo

- [1] EIC, EIC Network Promotes Corporate Social Responsibility, 10 May 2005, Euro Info Centre, www.eic.ie.
- [2] Davis, Keith (1973), "The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities," *Academy of Management Journal*, 1, 312-322.
- [3] Carroll, A.B (1999), "Corporate Social Responsibility," *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- [4] Matten, D. and Moon, J (2004), "Implicit" and "Explicit" CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe," *International Centre for Corporate Social Responsibility Working Papers* No. 29.
- [5] Schuler, Randall (1995), *Managing Human resources*, 5th edition. Minneapolis/St. Paul: West Publish Company.
- [6] Armstrong, Michael (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edition. London: Kogan Page.
- [7] Mondy, R.W, Noe, R.M and Premeaux, S.R (1999), *Human Resource Management*, 7th edition. New Jersey. Prentice Hall Inc.
- [8] Redington Ian (2005), Making CSR Happen: The Contribution of People Management, Chartered Institute of Personnel and Development, April 15, 2008 from www.bitc.org.uk/document.rm?id=5103.
- [9] http://www.dangcongsan.vn/cpv/Modules/News/NewsDetail.aspx?co_id=30361&cn_id=338273#4q2NR9P9asdn.

Linking human resource management and corporate social responsibility

Dr. Nguyen Ngoc Thang

*School of Business, University of Economics and Business,
Vietnam National University, Hanoi, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam*

Abstract: Corporate social responsibility (CSR) is the balanced integration of social and environmental considerations into business decisions and operations to ensure that firm is managed effectively for benefit of individual, firm, and society. Since the 1980's, CSR has become an increasingly important organizational strategy. Today there is a growing perception among enterprises that sustainable business success and shareholder value cannot be achieved solely through maximizing profits, but instead through CSR. The paper aims to advance understanding of the foundational elements of corporate social responsibility, trend of CSR and develop a framework or roadmap for firms wishing to become a high performing HRM - CSR connections.