

# VAI TRÒ CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO TRONG THỰC HIỆN TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI Ở CÁC DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN NHỎ VÀ VỪA VIỆT NAM

**Bùi Quang Tuyền**

*Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội*

*Email: tuyenbq@vnu.edu.vn*

**Đỗ Vũ Phương Anh**

*Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội*

*Email: dvphuonganh@vnu.edu.vn*

**Tạ Huy Hùng**

*Trường Quốc tế - Đại học Quốc gia Hà Nội*

*Email: hungth@vnuiis.edu.vn*

Mã bài: JED-1460

Ngày nhận bài: 29/10/2023

Ngày nhận bài sửa: 27/11/2023

Ngày duyệt đăng: 14/12/2023

DOI: 10.33301/JED.VI.1460

## **Tóm tắt**

Sử dụng bộ dữ liệu duy nhất về doanh nghiệp tư nhân và lý thuyết quản lý cấp trên, nghiên cứu này có đóng góp bằng việc cung cấp những bằng chứng mới về vai trò của phong cách lãnh đạo đến hoạt động trách nhiệm xã hội của các doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa tại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng phong cách kiểm soát bên ngoài không thực sự ảnh hưởng rõ ràng đến hoạt động trách nhiệm xã hội. Tuy thế, các doanh nghiệp dẫn dắt bởi các lãnh đạo thích đổi mới sáng tạo có xu hướng thúc đẩy hoạt động trách nhiệm xã hội. Kết quả nghiên cứu hàm ý rằng thúc đẩy phong cách đổi mới sáng tạo, dám nghĩ dám làm của lãnh đạo doanh nghiệp thông qua các chương trình đào tạo, huấn luyện và chuyển giao tri thức và công nghệ là hết sức cần thiết và có tính quyết định đến mục tiêu phát triển bền vững của các doanh nghiệp tư nhân tại Việt Nam.

**Từ khóa:** Phong cách lãnh đạo, môi trường kinh doanh, trách nhiệm xã hội.

**Mã JEL:** D21, D22, D23

## **The role of entrepreneurial leadership style in implementing social responsibility in small and medium-sized private enterprises in Vietnam**

### **Abstract**

Leveraging a unique dataset concerning small and medium-sized private enterprises and the upper echelons theory, this study enriches the existing literature by introducing fresh insights into the relationship between leadership style and corporate social responsibility performance among small and medium-sized private enterprises in Vietnam. The findings of this research reveal that leadership with external locus control does not exhibit a substantial influence on corporate social responsibility activities. On the other hand, businesses with innovative leaders tend to be more proactive in advancing corporate social responsibility initiatives. The results of this study, therefore, underscore the significance of fostering an innovative and entrepreneurial leadership approach among business leaders through training, coaching, and knowledge transfer programs. Such efforts are pivotal for achieving the sustainable development objectives of private enterprises in Vietnam.

**Keywords:** Leadership style, business environment, corporate social responsibility.

**Jel Codes:** D21; D22; D23

---

## 1. Lời mở đầu

Phát triển bền vững (PTBV) thu hút sự quan tâm đáng kể từ các nhà hoạch định chính sách, lãnh đạo doanh nghiệp và nhà đầu tư do vai trò then chốt của nó trong việc thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và giải quyết các thách thức toàn cầu liên quan đến các vấn đề môi trường và xã hội. Theo Dyllick & Hockerts (2002), phát triển doanh nghiệp bền vững đề cập đến các doanh nghiệp phát triển trong khi vẫn đáp ứng được nhu cầu trước mắt của các bên liên quan như cổ đông, nhân viên, khách hàng và cộng đồng mà không ảnh hưởng đến khả năng đáp ứng những nhu cầu này của tổ chức. Ở cấp độ doanh nghiệp, phát triển bền vững thường được hiện thực hóa thông qua việc ban hành các trách nhiệm của doanh nghiệp đối với người lao động, xã hội và môi trường.

Trách nhiệm xã hội (TNXH) của doanh nghiệp được coi là động lực chính giúp doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh, tồn tại và phát triển trong dài hạn trước những thay đổi và thách thức ngày càng tăng từ môi trường kinh doanh (Van & Ly, 2021). Nhận thức được tầm quan trọng của hoạt động TNXH, nhiều doanh nghiệp đã quan tâm nghiên cứu nhằm xác định được con đường đúng đắn và phù hợp để nâng cao hoạt động này. Tuy thế, phần lớn các doanh nghiệp Việt Nam là những doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ (chiếm tỷ lệ trên 95%) với sự hạn chế nhất định về vốn, nguồn lực và khả năng nghiên cứu phát triển (NCPT) để đổi mới, do đó, việc thực hiện TNXH của các doanh nghiệp vừa và nhỏ dựa trên những khoản đầu tư lớn vào đổi mới công nghệ dường như là sự lựa chọn không phù hợp (Van & Ly, 2021; Nguyen & cộng sự, 2018). Nói cách khác, việc nghiên cứu, khám phá và phát hiện các yếu tố tiền đề, sẵn có để tăng cường khả năng thực hiện TNXH của các doanh nghiệp vừa và nhỏ là rất cần thiết và có ý nghĩa.

Các học giả cho rằng, mặc dù có nhiều nhân tố khác nhau tác động tích cực đến TNXH của doanh nghiệp, tuy nhiên lãnh đạo vẫn được coi là nhân tố quan trọng và có ảnh hưởng trực tiếp nhất (Cho & cộng sự, 2019; Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984). Đặc biệt, việc vận dụng và thực hành các phong cách lãnh đạo khác nhau sẽ khiến các nhà quản trị tạo ra những tác động khác nhau đối với hiệu suất tổ chức và hoạt động TNXH của doanh nghiệp (Cho & cộng sự, 2019; Hambrick & Mason, 1984). Trong khi các phong cách lãnh đạo thiên về đổi mới sáng tạo hoặc kiểm soát bên trong mang tính hỗ trợ, truyền cảm hứng và thường tạo ra những ảnh hưởng tích cực đến thực hiện TNXH của doanh nghiệp, thì những phong cách mang tính kiểm soát bên ngoài và không thực sự tin tưởng vào năng lực lãnh đạo của bản thân chú trọng nhiều vào yếu tố thưởng phạt và điều này có thể không thúc đẩy các hoạt động có TNXH. Do đó, việc nghiên cứu để hiểu rõ vai trò và ảnh hưởng của các phong cách lãnh đạo khác nhau sẽ có ý nghĩa quan trọng giúp các nhà quản trị nâng cao nhận thức, lựa chọn đúng đắn và vận dụng linh hoạt một phong cách lãnh đạo phù hợp để tăng cường hoạt động TNXH của doanh nghiệp và phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Bài nghiên cứu tiếp theo được kết cấu bao gồm 4 phần. Phần 2 trình bày tổng quan tài liệu. Trong khi phần 3 trình bày nguồn số liệu và phương pháp nghiên cứu, phần 4 thảo luận kết quả nghiên cứu. Cuối cùng, nghiên cứu đưa ra một số nhận định và hàm ý chính sách liên quan đến kết quả nghiên cứu.

## 2. Tổng quan tài liệu

Một chuỗi các lý thuyết đã được ứng dụng trong việc làm sáng tỏ lý do tại sao các doanh nghiệp theo đuổi hoạt động TNXH, ngay cả khi những chiến lược này có thể không mang lại lợi ích tài chính ngay lập tức. Trước tiên, lý thuyết các bên liên quan (Freeman, 1984) cho rằng chính phủ và các cơ quan quản lý nhà nước kỳ vọng doanh nghiệp sẽ có những đóng góp tích cực, dài hạn cho xã hội, môi trường và kinh tế. Tuy thế, nếu đứng trên quan điểm của lý thuyết về tính hợp pháp (legitimacy theory) thì các thực thể (bao gồm cả các doanh nghiệp) sẽ hoạt động theo một cách thức phù hợp với cấu trúc xã hội tại từng giai đoạn lịch sử và từng khu vực địa lý cụ thể (Lindblom, 1994; Suchman, 1995). Cấu trúc xã hội bao gồm các chủ thể trong xã hội và chính phủ cũng như các cơ quan quản lý nhà nước cấp tỉnh được coi là một trong các chủ thể đó. Theo lý thuyết này, doanh nghiệp sẽ phải thích ứng để có thể tồn tại phù hợp với các quy định và chính sách của chính phủ.

Lý thuyết thể chế cũng chỉ ra rằng sức ép từ chính sách như chính sách, quy định, hướng dẫn, yêu cầu hoặc hỗ trợ mang tính bắt buộc của chính quyền địa phương có tác động mang tính chi phối tới thực hành

TNXH (Barthorpe, 2010; Bevan & Yung, 2015; Duman & cộng sự, 2016). Thêm nữa, ngoài việc ứng phó với áp lực quy định, các doanh nghiệp có thể áp dụng các hoạt động môi trường bền vững hơn với mục đích củng cố hiệu quả kinh tế của họ cũng như đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng từ người tiêu dùng đối với các sản phẩm thân thiện với môi trường và tính minh bạch cao hơn trong hành vi môi trường của công ty (Ginsberg & Bloom, 2004; Russo & Fouts, 1997). Tuy áp lực và nhu cầu từ các thể chế, chẳng hạn như kỳ vọng của xã hội, đóng một vai trò quan trọng trong việc hình thành các hoạt động TNXH của công ty. Tuy thế, một điểm đáng chú ý trong các nghiên cứu nêu trên là những nhận định trên đây không có khả năng giải thích những khác biệt trong cách các doanh nghiệp phản ứng khi đối mặt với những hoàn cảnh thể chế và môi trường kinh doanh tương tự (Berrone & cộng sự, 2009).

Lý thuyết quản lý của cấp trên (the upper echelons theory) là một dòng lý thuyết ra đời bổ sung cho những khoảng trống trên (Hambrick & Mason, 1984). Theo lý thuyết này, kết quả của doanh nghiệp nói chung và hoạt động TNXH nói riêng được quyết định bởi kinh nghiệm, sự hiểu biết, trình độ và phong cách của các lãnh đạo (Hambrick, 2007). Theo khá nhiều nghiên cứu chỉ ra (ví dụ: Bantel & Jackson, 1989), trình độ học vấn của các nhà quản lý có tác động tích cực đến việc thực thi các hoạt động TNXH. Khi nhà quản lý có trình độ học vấn cao sẽ đưa ra quyết định giải quyết các vấn đề tác động của môi trường bên ngoài, điều hành kinh doanh và quản lý các vấn đề về tổ chức dễ dàng hơn. Thêm nữa, những nghiên cứu khác (ví dụ: Del Mar Alonso-Almeida & cộng sự, 2015) cũng chỉ ra rằng trình độ học vấn gắn liền với thái độ tích cực đối với TNXH. Nhiều yếu tố khác nhau như giới tính, tuổi tác có khả năng gây ảnh hưởng đến hoạt động xã hội và môi trường của doanh nghiệp (Kassinis & cộng sự, 2016; Lee & cộng sự, 2018).

Bên cạnh đó, những nghiên cứu về nhân tố tác động đến TNXH của doanh nghiệp trong những năm gần đây còn bổ sung thêm các yếu tố về tham gia hoạt động thương mại quốc tế (bao gồm hoạt động xuất khẩu và nhập khẩu), hoạt động hỗ trợ của chính phủ đến thực hành TNXH của doanh nghiệp (ví dụ: Nguyễn Minh Thành & Vũ Thị Thúy Nga, 2022). Thêm nữa, sự khác biệt giữa các nhóm doanh nghiệp như đặc điểm ngành nghề kinh doanh cũng là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến TNXH. Theo Campbell (2007), các quy định không phải lúc nào cũng thuộc về trách nhiệm của chính phủ; các quy định có thể được tạo ra bởi các hiệp hội ngành. Nói cách khác, các ngành công nghiệp tự thành lập các quy tắc, quy định của mình để bắt buộc các thành viên phải thực hiện tuân theo các quy tắc quy định của ngành.

Tuy thế, cho đến nay, theo hiểu biết tốt nhất của các tác giả, chưa có nghiên cứu nào xem xét trong bối cảnh của Việt Nam, phong cách lãnh đạo doanh nghiệp sẽ có ảnh hưởng như thế nào đến thực hành TNXH tại Việt Nam, đặc biệt đối với các doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa. Vì vậy, nghiên cứu sẽ điền đầy vào khoảng trống nghiên cứu bằng cung cấp những dẫn chứng mới về chủ đề này.

### 3. Cách tiếp cận, phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Nguồn dữ liệu

Nghiên cứu này sử dụng khảo sát các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam. Các cuộc khảo sát được thực hiện với sự hợp tác giữa các đối tác bao gồm Viện Khoa học Lao động và Xã hội (ILSSA) và Đại học Liên hợp quốc. Các cuộc khảo sát tập trung vào các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ tư nhân ở 10 tỉnh thành (Hà Nội, Hà Nội, Hải Phòng, Long An, Hà Tây, Quảng Nam, Phú Thọ, Nghệ An, Khánh Hòa, và Lâm Đồng) tại Việt Nam và được thực hiện hai năm một lần từ 2005 đến 2015. Tuy nhiên, nghiên cứu này chỉ sử dụng dữ liệu từ cuộc khảo sát gần đây nhất vào năm 2015 vì đây là cuộc khảo sát duy nhất bao gồm dữ liệu phản ánh đặc điểm và phong cách lãnh đạo của chủ doanh nghiệp.

#### 3.2. Phương pháp luận

Để phân tích tác động của phong cách lãnh đạo đến thực hành TNXH của doanh nghiệp, nghiên cứu sử dụng các mô hình dạng tổng quát như sau. Chỉ định thực nghiệm như các mô hình nghiên cứu trước đây (ví dụ: Quang, 2022; Sharma & Tarp, 2018):

$$Y_{ijk} = \beta_1 + \beta_2 PL_{ij} + \beta_3 X_{ij} + \beta_4 Z_{ij} + \beta_5 ngành_{ij} + v_{ij} \quad (1)$$

Trong đó:  $Y_{ij}$  là TNXH của doanh nghiệp  $i$  trong ngành  $j$  và được đo lường bằng một số chỉ tiêu là TNXH

---

cho lao động, TNXH về môi trường và TNXH đối với nhà nước;  $i$  là doanh nghiệp vừa và nhỏ thứ  $i$ ,  $j$  là ngành. Trong phương trình hồi quy này, TNXH được đo lường bởi một chuỗi các biến giả. Dựa theo định nghĩa về phong cách lãnh đạo của Chen (2007) và Renko & cộng sự (2015), trong nghiên cứu này, phong cách của nhà quản lý (PL) được đo bằng một số biến phản ánh các khía cạnh tính cách của các nhà lãnh đạo (sự ưa thích rủi ro, sở thích về kiểm soát và phong cách thích đổi mới),  $X_{ij}$  là biến số thể hiện đặc điểm khác của chủ doanh nghiệp như tuổi, giới tính, trình độ giáo dục dựa trên những phát hiện gần đây trong tổng quan (Kassinis & cộng sự, 2016; Lee & cộng sự, 2018).  $Z_{ij}$  là một vectơ bao gồm các biến giả thích phản ánh các đặc điểm khác nhau của doanh nghiệp như quy mô, tuổi đời và hoạt động xuất nhập khẩu đã được xác định trong các nghiên cứu trước đây (Quang, 2022). Nghiên cứu cũng kiểm soát các biến giả ngành để đánh giá ảnh hưởng của các đặc điểm ngành đến việc thực hiện TNXH của doanh nghiệp. Thuật ngữ  $v_{ij}$  biểu thị sai số ngẫu nhiên trong mô hình.

#### 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Bảng 1 lần lượt báo cáo kết quả thực nghiệm về vai trò phong cách lãnh đạo đến TNXH đối với người lao động của doanh nghiệp được đo lường các chỉ tiêu khác nhau. Kết quả chỉ ra trong khi các nhà lãnh đạo ưa thích đổi mới và có phong thái kiểm soát bên trong có mối tương quan thuận, thì phong cách kiểm soát bên ngoài lại có mối tương quan nghịch với khả năng TNXH của doanh nghiệp đối với người lao động. Điều này có thể được giải thích bởi một sự thật rằng lãnh đạo ưa thích đổi mới và kiểm soát bên trong sẽ thúc đẩy hoạt động đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp tư nhân tại Việt Nam (Quang, 2022). Tuy thế, sự đổi mới tiềm ẩn những mức độ rủi ro cao và thường đòi hỏi những khoản đầu tư đáng kể dành riêng cho doanh nghiệp (Drucker, 1985; Helfat, 1994). Kết quả của các hoạt động đổi mới vẫn không chắc chắn cho đến khi chúng mang lại những kết quả rõ ràng. Các cổ đông, những người đóng vai trò then chốt trong bối cảnh kinh doanh ngày nay, tìm kiếm sự đảm bảo rằng các công ty mà họ hợp tác đều bền vững và có trách nhiệm với xã hội. Để giải quyết mối quan ngại của các bên liên quan liên quan đến khoản đầu tư của họ và duy trì niềm tin của họ, các công ty có tính đổi mới cao đang ngày càng có xu hướng thể hiện cam kết của mình đối với tính bền vững và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Xu hướng này thể hiện rằng các doanh nghiệp có thành tích TNXH mạnh mẽ có khả năng nuôi dưỡng hình ảnh xã hội tích cực, tích lũy vốn đạo đức một cách hiệu quả (Godfrey, 2005). Hình ảnh xã hội tích cực này không chỉ đóng vai trò như một phương tiện để xác định các vấn đề mới nổi và ngăn chặn các hoạt động gian lận mà còn bảo vệ danh tiếng của công ty, do đó giảm thiểu các hình phạt tiềm năng có thể xảy ra trong trường hợp có bất kỳ hành vi vi phạm nào (Francis & Armstrong, 2003).

Thêm nữa, các nhà quản lý có phong cách đổi mới thường thích sự rõ ràng và có tuân thủ pháp lý tốt hơn. Kết quả trong Phụ lục 1 chỉ ra rằng các nhà lãnh đạo có phong cách đổi mới thường thúc đẩy các hoạt động về kiểm soát nội bộ, ít trả các chi phí bôi trơn và thúc đẩy quá trình chính thức hóa của doanh nghiệp tư nhân tại Việt Nam. Những điều này củng cố thêm nhận định rằng những doanh nghiệp được dẫn dắt bởi các nhà lãnh đạo ưa thích đổi mới sáng tạo là những doanh nghiệp có xu hướng theo đuổi xu hướng phát triển bền vững.

Liên quan đến các biến kiểm soát, phần lớn các biến số có ý nghĩa như kỳ vọng. Ví dụ, Bảng 1 chỉ ra rằng hệ số về quy mô doanh nghiệp luôn dương và có ý nghĩa thống kê. Kết quả này phù hợp với nhận định rằng các doanh nghiệp quy mô lớn sẽ có nhiều tiềm năng và động lực để xây dựng hình ảnh doanh nghiệp thông qua các hoạt động TNXH và đồng thuận với phát hiện của phần lớn nghiên cứu trước đây (ví dụ: Dremptic & cộng sự, 2020).

Tuy nhiên, trái với phát hiện của các nghiên cứu trước đây - chỉ ra rằng các công ty lâu đời hơn có nhiều khả năng có các quy trình và tiền lệ vững chắc cho các hoạt động TNXH (ví dụ: Roberts, 1992) - các doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa của Việt Nam có nhiều năm tham gia hoạt động sản xuất kinh doanh có xác suất thấp hơn trong các hoạt động TNXH liên quan đến người lao động.

Liên quan đến các đặc điểm khác của của nhà lãnh đạo, kết quả từ Bảng 1 cũng chỉ ra rằng những trong khi các doanh nghiệp dẫn dắt bởi các nhà lãnh đạo nam có xác suất tham gia các hoạt động TNXH đối với

**Bảng 1: Vai trò của phong cách lãnh đạo đến trách nhiệm xã hội đối với người lao động của doanh nghiệp**

Biến giải thích	Bảo hiểm xã hội	Bảo hiểm y tế	Bảo hiểm thất nghiệp	Nghỉ ốm đau	Nghỉ thai sản
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Sự ưa thích rủi ro	-0.000 (0.004)	-0.000 (0.004)	0.003 (0.004)	0.017*** (0.006)	0.011* (0.006)
Sự ưa thích kiểm soát bên trong 1	0.019* (0.010)	0.018* (0.009)	0.012 (0.008)	0.008 (0.012)	0.009 (0.012)
Sự ưa thích kiểm soát bên trong 2	-0.009 (0.010)	-0.009 (0.010)	-0.007 (0.009)	0.005 (0.013)	0.000 (0.013)
Sự ưa thích kiểm soát bên ngoài 1	-0.006 (0.008)	-0.006 (0.007)	-0.013* (0.007)	0.001 (0.010)	-0.009 (0.010)
Sự ưa thích kiểm soát bên ngoài 2	0.013* (0.008)	0.012 (0.008)	0.010 (0.007)	-0.006 (0.011)	0.013 (0.011)
Sự ưa thích đổi mới sáng tạo	0.033*** (0.010)	0.033*** (0.010)	0.024*** (0.009)	0.038*** (0.013)	0.042*** (0.013)
Giới tính của lãnh đạo	-0.082*** (0.022)	-0.074*** (0.021)	-0.070*** (0.019)	-0.060** (0.028)	-0.071*** (0.027)
Tuổi của lãnh đạo	-0.001 (0.001)	-0.001 (0.001)	-0.001 (0.001)	-0.003** (0.001)	-0.001 (0.001)
Dân tộc của lãnh đạo	0.026 (0.035)	0.029 (0.034)	0.027 (0.032)	0.174*** (0.044)	0.089** (0.045)
Giáo dục của lãnh đạo	0.045*** (0.004)	0.044*** (0.004)	0.037*** (0.004)	0.051*** (0.006)	0.050*** (0.006)
Tuổi của doanh nghiệp	-0.080*** (0.018)	-0.078*** (0.018)	-0.050*** (0.016)	-0.064*** (0.024)	-0.078*** (0.023)
Quy mô của doanh nghiệp	0.272*** (0.014)	0.258*** (0.013)	0.204*** (0.011)	0.291*** (0.018)	0.289*** (0.017)
Hoạt động xuất khẩu	0.109** (0.048)	0.048 (0.042)	0.068* (0.037)	-0.036 (0.054)	0.009 (0.051)
Số quan sát	2,374	2,374	2,374	1,906	1,888

*Sai số chuẩn trong ngoặc*

\*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$

*Kết quả được ước lượng bằng mô hình Probit*

*Ước lượng biên được báo cáo trong bảng*

người lao động thấp hơn các doanh nghiệp điều hành bởi các nữ giám đốc. Thêm nữa, như kỳ vọng, những nhà quản lý có trình độ giáo dục cao hơn có nhiều khả năng tham gia vào các hoạt động TNXH. Điều này phù hợp với các tài liệu dựa trên thực tế là những người quản lý có trình độ học vấn chính quy cao hơn sẽ có nền tảng kiến thức và khả năng học hỏi kiến thức cụ thể của công ty tốt hơn (Hitt & cộng sự, 2001). Trình độ học vấn cao hơn cũng mở rộng sự phức tạp về nhận thức của cá nhân và có liên quan tích cực đến sự đổi mới (Hambrick & Mason, 1984). Hơn nữa, giáo dục làm tăng mức độ tự tin của một người và ảnh hưởng tích cực đến mức độ chấp nhận rủi ro và khả năng đối phó với sự không chắc chắn (Jansen & cộng sự, 2013; Rivera & Leon, 2005).

Kết quả từ Bảng 2 thể hiện rằng phong cách lãnh đạo có vai trò thiết yếu trong việc thực hiện trách nhiệm đối với nhà nước và môi trường. Về mặt lý thuyết, những chủ doanh nghiệp có tính cách đổi mới và chủ động có tác động tích cực đến môi trường của họ. Tuy nhiên, trong nghiên cứu này chúng tôi không tìm thấy một mối quan hệ có ý nghĩa thống kê giữa các nhà quản lý ưa thích rủi ro, hoạt động đổi mới sáng tạo với trách nhiệm môi trường. Kết quả này không đồng thuận với các nhận định trước đây về việc các nhà lãnh đạo ko thích rủi ro sẽ cố gắng tránh các chiến lược phi đạo đức và vô trách nhiệm với xã hội như một cách để bảo vệ công ty trước các sự kiện liên quan đến TNXH (Kang, 2015).

Bảng 2 cũng thể hiện vai trò của các nhà lãnh đạo đối với nộp thuế cho nhà nước. Nhận thức được hành vi trốn thuế có thể ảnh hưởng tiêu cực như thế nào đến danh tiếng của công ty và mối quan hệ của công ty với nhà nước, các nhà lãnh đạo có kinh nghiệm sẽ tham gia vào các chính sách và nghĩa vụ với nhà nước một cách chủ động hơn như là một cách phòng ngừa để giảm thiểu rủi ro hoặc như một biện pháp bảo hiểm để

**Bảng 2: Vai trò của phong cách lãnh đạo đến trách nhiệm xã hội đối với môi trường và nhà nước của doanh nghiệp**

Biến giải thích	CSR đối với môi trường		CSR đối với nhà nước
	Có chứng chỉ môi trường	Có xử lý các vấn đề môi trường	Nộp thuế
Sự ưa thích rủi ro	0.001 (0.002)	-0.005 (0.005)	0.031** (0.014)
Sự ưa thích kiểm soát bên trong 1	-0.006 (0.005)	-0.002 (0.010)	-0.036 (0.031)
Sự ưa thích kiểm soát bên trong 2	0.017*** (0.005)	0.012 (0.011)	0.060* (0.033)
Sự ưa thích kiểm soát bên ngoài 1	0.003 (0.004)	0.006 (0.008)	-0.047* (0.025)
Sự ưa thích kiểm soát bên ngoài 2	-0.000 (0.004)	0.000 (0.009)	0.001 (0.026)
Sự ưa thích đổi mới sáng tạo	-0.008 (0.005)	0.012 (0.010)	0.172*** (0.031)
Giới tính của lãnh đạo	-0.024** (0.011)	-0.046** (0.022)	-0.281*** (0.069)
Tuổi của lãnh đạo	-0.000 (0.001)	0.001 (0.001)	0.009*** (0.003)
Dân tộc của lãnh đạo	0.044** (0.017)	0.229*** (0.039)	0.985*** (0.119)
Giáo dục của lãnh đạo	0.014*** (0.002)	0.031*** (0.005)	0.224*** (0.016)
Tuổi của doanh nghiệp	0.022** (0.010)	-0.094*** (0.019)	-0.297*** (0.057)
Quy mô của doanh nghiệp	0.076*** (0.006)	0.205*** (0.013)	1.387*** (0.036)
Hoạt động xuất khẩu	0.015 (0.019)	-0.071 (0.051)	-0.072 (0.142)
Hằng số			-2.776*** (0.310)
Số quan sát	2,640	2,640	2,484
R-squared			0.616

*Sai số chuẩn trong ngoặc*  
\*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$   
*Kết quả được ước lượng bằng mô hình Probit*  
*Ước lượng biên được báo cáo trong bảng*

bảo vệ công ty trước các sự kiện tiêu cực liên quan đến TNXH hoặc giúp họ thoát khỏi các biện pháp trừng phạt có thể xảy ra (Godfrey, 2005; Godfrey & cộng sự, 2009).

### 5. Kết luận và hàm ý chính sách

Việc tiến hành các hoạt động TNXH thường đi kèm với chi phí đáng kể và đòi hỏi nguồn lực đáng kể và nhiều khi đòi hỏi doanh nghiệp hy sinh những ích lợi kinh tế trong ngắn hạn. Sử dụng bộ dữ liệu duy nhất về doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa tại Việt Nam, nghiên cứu này đóng góp bằng việc cung cấp những bằng chứng mới về vai trò của phong cách lãnh đạo đến hoạt động TNXH của doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng phong cách kiểm soát bên ngoài không thực sự có ảnh hưởng rõ ràng đến hoạt động TNXH. Tuy thế, các doanh nghiệp dẫn dắt bởi các lãnh đạo thích đổi mới có xu hướng thúc đẩy hoạt động TNXH bởi vì họ nhận thấy những lợi ích lâu dài của TNXH thường lớn hơn chi phí ngắn hạn.

Các nghiên cứu hàm ý rằng trong bối cảnh đặc thù của nền kinh tế Việt Nam khi phần lớn các doanh nghiệp tư nhân nhỏ vừa với nguồn lực hạn chế chưa có hoặc có ít các hoạt động TNXH thì kết quả nghiên cứu này có ý nghĩa hết sức quan trọng. Kết quả hàm ý rằng việc tạo điều kiện thuận lợi để các doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa tiến hành các hoạt động đổi mới sáng tạo cũng như tiến trình cải thiện môi trường kinh

doanh ở Việt Nam hiện nay là cần thiết. Quan trọng hơn, thúc đẩy phong thái đổi mới sáng tạo, dám nghĩ dám làm của lãnh đạo doanh nghiệp thông qua các chương trình đào tạo, huấn luyện và chuyển giao tri thức và công nghệ là hết sức cần thiết bởi lẽ phong cách lãnh đạo là một nhân tố mang tính quyết định đến mục tiêu phát triển bền vững của các doanh nghiệp tư nhân tại Việt Nam.

Chúng tôi thừa nhận rằng nghiên cứu này còn một số hạn chế. Thứ nhất, phép đo phong cách lãnh đạo qua các chỉ số như sự ưa thích về rủi ro, kiểm soát và đổi mới không hoàn toàn phản ánh hết các khía cạnh của phong cách lãnh đạo. Hạn chế này là khách quan do bộ dữ liệu thứ cấp không chứa đựng các thông tin về các khía cạnh khác của phong cách lãnh đạo. Điều này gợi mở cho các nghiên cứu tương lai phân tích thêm các khía cạnh khác của phong cách lãnh đạo và tác động của chúng tới TXNH. Thứ hai, nghiên cứu sử dụng dữ liệu chéo nên kết quả có thể bị ảnh hưởng bởi các yếu tố không quan sát được. Hạn chế này gợi mở rằng với sự sẵn có của dữ liệu mảng, các nghiên cứu tương có thể hạn chế được tác động của các yếu tố bất biến không quan sát được theo thời gian có thể ảnh hưởng tới kết quả nghiên cứu.

**Phụ lục: Một vài cơ chế về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp**

Biến số	Chính thức hóa	Trả chi phí phi chính thức	Duy trì thường xuyên hệ thống sổ sách kế toán	Tiến hành hoạt động kiểm toán thường xuyên
	(1)	(2)	(3)	(4)
Sự ưa thích rủi ro	0.001 (0.003)	-0.002 (0.005)	0.003 (0.006)	0.014*** (0.005)
Sự ưa thích kiểm soát bên trong 1	-0.003 (0.008)	0.002 (0.010)	0.009 (0.012)	-0.005 (0.011)
Sự ưa thích kiểm soát bên trong 2	0.002 (0.008)	0.002 (0.011)	-0.025* (0.014)	-0.006 (0.012)
Sự ưa thích kiểm soát bên ngoài 1	0.006 (0.006)	0.017** (0.008)	-0.019* (0.010)	0.001 (0.009)
Sự ưa thích kiểm soát bên ngoài 2	-0.009 (0.006)	0.008 (0.008)	0.004 (0.011)	0.000 (0.009)
Sự ưa thích đổi mới sáng tạo	0.023*** (0.007)	-0.035*** (0.010)	0.059*** (0.013)	0.034*** (0.011)
Giới tính của lãnh đạo	-0.009 (0.016)	0.028 (0.022)	-0.096*** (0.028)	-0.078*** (0.025)
Tuổi của lãnh đạo	0.003*** (0.001)	0.001 (0.001)	0.003** (0.001)	0.003** (0.001)
Dân tộc của lãnh đạo	0.095*** (0.028)	-0.225*** (0.038)	0.054 (0.044)	0.019 (0.041)
Giáo dục của lãnh đạo	0.036*** (0.005)	-0.020*** (0.005)	0.095*** (0.006)	0.075*** (0.005)
Tuổi của doanh nghiệp	0.040*** (0.013)	0.101*** (0.018)	-0.220*** (0.024)	-0.181*** (0.021)
Quy mô của doanh nghiệp	0.136*** (0.012)	-0.184*** (0.012)	0.383*** (0.019)	0.303*** (0.015)
Hoạt động xuất khẩu	0.056 (0.069)	-0.039 (0.049)	0.344*** (0.090)	0.103* (0.061)
Số quan sát	1,292	2,640	2,640	2,640

Sai số chuẩn trong ngoặc

\*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$

Kết quả được ước lượng bằng mô hình Probit

Ước lượng biên được báo cáo trong bảng

---

## Tài liệu tham khảo

- Barthorpe, S. (2010), 'Implementing corporate social responsibility in the UK construction industry', *Property Management*, 28(1), 4-20.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. F. (1989), 'Top management and innovations in banking: Does the composition of the team make a difference?', *Strategic Management Journal*, 10 (Special Issue), 107-124.
- Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. (2009), 'Environmental performance and executive compensation: An integrated agency-institutional perspective', *Academy of Management Journal*, 52(1), 103-126
- Bevan, E., & Yung, P. (2015), 'Implementation of corporate social responsibility in Australian construction SMEs', *Engineering, Construction and Architectural Management*, 22(3), 295-311.
- Campbell, J. L. (2007), 'Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility', *Academy of management Review*, 32(3), 946-967.
- Chen, M. H. (2007), 'Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams', *Creativity, Innovation Management*, 16(3), 239-249.
- Cho, C. K., Cho, T. S., & Lee, J. (2019), 'Managerial attributes, consumer proximity, and corporate environmental performance', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 159-169.
- del Mar Alonso-Almeida, M., Perramon, J., & Bagur, L. (2015), 'Women managers and corporate social responsibility (CSR) in Spain: Perceptions and drivers', *Women's Studies International Forum*, 50, 47-56. DOI: 10.1016/j.wsif.2015.02.007.
- Drempetic, S., Klein, C., & Zwergel, B. (2020), 'The influence of firm size on the ESG score: Corporate sustainability ratings under review', *Journal of Business Ethics*, 167(2), 333-360.
- Duman, D., Giritli, H., & McDermott, P. (2016), 'Corporate social responsibility in construction industry A comparative study between UK and Turkey', *Built Environment Project and Asset Management*, 6(2), 218-231.
- Drucker, P. F. (1985), *Innovative and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper & Row, New York.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002), 'Beyond the business case for corporate sustainability', *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.
- Francis, R., & Armstrong, A. (2003), 'Ethics as a risk management strategy: the Australian experience', *Journal of Business Ethics*, 45(2), 375-385.
- Freeman, R. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Massachusetts Pitman Publishing, Cambridge University Press Cambridge.
- Ginsberg, J. M., & Bloom, P. N. (2004), 'Choosing the right green marketing strategy', *MIT Sloan Management Review*, 46(1), 79-84.
- Godfrey, P. C., Merrill, C. B., & Hansen, J. M. (2009), 'The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis', *Strategic Management Journal*, 30(4), 425-445.
- Godfrey, P. C. (2005), 'The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective', *Academy of Management Review*, 30(4), 777-798.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984), 'Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers', *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206
- Hambrick, D. C. (2007), 'Upper echelons theory: An update', *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Helfat, C. E. (1994), 'Firm-specificity in corporate applied R&D', *Organization Science*, 5, 173-184.
- Hitt, M. A., Biermant, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001), 'Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective', *Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28.
- Jansen, R. J. G., Curşeu, P. L., Vermeulen, P. A. M., Geurts, J. L. A., & Gibcus, P. (2013), 'Information processing



- 
- and strategic decision-making in small and medium-sized enterprises: The role of human and social capital in attaining decision effectiveness', *International Small Business Journal*, 31, 192–216.
- Kang, J. (2015), 'Unobservable CEO characteristics and CEO compensation as correlated determinants of CSP', *Business & Society*, 56, 419–453.
- Kassinis, G., Panayiotou, A., Dimou, A., & Katsifaraki, G. (2016), 'Gender and environmental sustainability: A longitudinal analysis', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(6), 399-412.
- Lee, K. H., Herold, D. M., & Yu, A. L. (2016), 'Small and medium enterprises and corporate social responsibility practice: A Swedish perspective', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(2), 88-99.
- Lindblom, C. K. (1994), *The implications of organisational legitimacy for corporate social performance and disclosure*, Critical Perspectives on Accounting Conference, New York.
- Nguyen, M., Bensemann, J. & Kelly, S. (2018), 'Corporate social responsibility (CSR) in Vietnam: a conceptual framework', *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 3(9), 1-12.
- Nguyễn Minh Thành & Vũ Thị Thúy Nga (2022), 'Tác động của hỗ trợ của chính phủ đến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam: Vai trò trung gian của môi trường kinh doanh', *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 306, 23–30.
- Quang, T. B. (2022), 'Tác động của phong cách lãnh đạo đến hoạt động đổi mới sáng tạo: Bằng chứng từ các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam', *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 305, 20-28.
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015), 'Understanding and measuring entrepreneurial leadership style', *Journal of small business Management*, 53(1), 54-74.
- Rivera, J., & Leon, P. (2005), 'Chief executive officers and voluntary environmental performance: Costa Rica's certification for sustainable tourism', *Policy Sciences*, 38(2/3), 107–127.
- Roberts, R. W. (1992), 'Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory', *Accounting, Organizations and Society*, 17(6), 595–612.
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997), 'A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability', *The Academy of Management Journal*, 40(3), 534–559.
- Sharma, S., & Tarp, F. (2018), 'Does managerial personality matter? Evidence from firms in Vietnam', *Journal of Economic Behavior & Organization*, 150, 432-445.
- Suchman, M. C. (1995), 'Managing legitimacy: strategic and institutional approaches', *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Van, H. V., & Ly, K. C. (2021), 'Does rising corporate social responsibility promote firm tax payments? New perspectives from a quantile approach', *International Review of Financial Analysis*, 77(3), 101-132.