



SOCIAL RESPONSIBLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, INTELLECTUAL CAPITAL, AND INNOVATION PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN HO CHI MINH CITY

Le Van Phong¹, Le Cong Tam¹

¹Ho Chi Minh City Open University, Vietnam

ARTICLE INFO	ABSTRACT
DOI: 10.52932/jfmr.v17i4.965 <i>Received:</i> June 01, 2025 <i>Accepted:</i> November 26, 2025 <i>Published:</i> August 25, 2026 Keywords: Human resource management, Innovation performance, Intellectual capital, Social capital, SMEs Article type: Research paper JEL codes: M12; M14; O32	Purpose – This study examines the impact of socially responsible human resource management (SRHRM) on innovation performance (IP) among small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ho Chi Minh City, while clarifying the roles of intellectual capital components, including human capital (HC), structural capital (SC), and relational capital (RC), in promoting innovation. Design/methodology/approach – The study employs a quantitative approach using 318 valid responses collected from employees and managers of SMEs. Data were analyzed using SPSS and AMOS through reliability testing, confirmatory factor analysis (CFA), and covariance-based structural equation modeling (CB-SEM). Findings – The results show that SRHRM has a positive effect on IP ($\beta = 0.377$; $p < 0.001$) and significantly enhances HC, SC, and RC. HC and RC positively affect IP, whereas the effect of SC on IP is not statistically significant. Notably, SRHRM has the strongest effect on RC, highlighting the importance of trust and collaborative relationships in fostering innovation in SMEs. Originality/value – This study provides empirical evidence on the relationships among SRHRM, intellectual capital, and innovation performance in the context of Vietnamese SMEs. It further clarifies the differentiated roles of intellectual capital components, particularly the importance of HC and RC in enhancing innovation performance. Practical implications – SMEs should strengthen fair, responsible, and sustainability-oriented HR practices while investing in employee development, knowledge sharing, and relationships with customers, suppliers, and other stakeholders to improve innovation performance. Social implications – The adoption of SRHRM contributes to a fairer working environment, stronger employee engagement, and improved workforce capabilities, thereby supporting innovation, competitiveness, and sustainable business development.

*Corresponding author: Email: phong.lv@ou.edu.vn



QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC CÓ TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI, VỐN TRÍ TUỆ VÀ HIỆU QUẢ ĐỔI MỚI CỦA CÁC DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Lê Văn Phong¹, Lê Công Tâm¹

¹Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
DOI: 10.52932/jfmr.v17i4.965	Mục đích – Nghiên cứu phân tích tác động của quản trị nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội (SRHRM) đến hiệu quả đổi mới (IP) của các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) tại TP. Hồ Chí Minh, đồng thời làm rõ vai trò của các thành phần vốn trí tuệ (IC) gồm vốn con người (HC), vốn cấu trúc (SC) và vốn quan hệ (RC) trong việc thúc đẩy đổi mới.
Ngày nhận bài: 01/06/2025	Thiết kế/phương pháp luận/cách tiếp cận – Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng với 318 bảng khảo sát hợp lệ từ người lao động và nhà quản lý tại các SMEs. Dữ liệu được phân tích bằng SPSS và AMOS thông qua kiểm định độ tin cậy, phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên hiệp phương sai (CB-SEM).
Ngày chấp nhận: 26/11/2025	Kết quả nghiên cứu – Kết quả cho thấy, SRHRM tác động tích cực đến hiệu quả đổi mới ($\beta = 0,377$; $p < 0,001$) và đồng thời thúc đẩy vốn con người, vốn cấu trúc và vốn quan hệ. Trong đó, vốn con người và vốn quan hệ có tác động tích cực đến hiệu quả đổi mới, còn vốn cấu trúc không có ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê. Đáng chú ý, SRHRM tác động mạnh nhất đến vốn quan hệ cho thấy, các mối quan hệ hợp tác và niềm tin là nguồn lực quan trọng đối với đổi mới trong SMEs.
Ngày đăng: 25/08/2026	Điểm độc đáo/giá trị – Nghiên cứu bổ sung bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ giữa SRHRM, vốn trí tuệ và hiệu quả đổi mới trong bối cảnh SMEs Việt Nam. Kết quả làm rõ sự khác biệt về vai trò của từng thành phần vốn trí tuệ, đặc biệt nhấn mạnh vai trò của vốn con người và vốn quan hệ trong thúc đẩy đổi mới.
Từ khóa: Doanh nghiệp SME, Hiệu quả đổi mới, Quản lý nguồn nhân lực, Vốn trí tuệ, Vốn xã hội	Hàm ý thực tiễn – Các SMEs nên tăng cường các chính sách nhân sự công bằng, có trách nhiệm và hướng đến phát triển bền vững; đồng thời chú trọng đào tạo nhân viên, chia sẻ tri thức và phát triển quan hệ với khách hàng, nhà cung cấp và các bên liên quan nhằm nâng cao hiệu quả đổi mới.
Thể loại bài viết: Bài nghiên cứu	Hàm ý xã hội – Việc áp dụng SRHRM góp phần xây dựng môi trường làm việc công bằng, nâng cao sự gắn kết và phát triển năng lực của người lao động, qua đó hỗ trợ doanh nghiệp đổi mới, nâng cao năng lực cạnh tranh và hướng đến phát triển bền vững.
Mã JEL: M12; M14; O32	

*Tác giả liên hệ: Email: phong.lv@ou.edu.vn

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh kinh tế toàn cầu chuyển dịch theo hướng phát triển bền vững và đổi mới sáng tạo, các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) tại Việt Nam ngày càng chịu áp lực nâng cao năng lực cạnh tranh thông qua việc tích hợp các yếu tố xã hội và phi tài chính vào chiến lược phát triển. Một trong những hướng tiếp cận được quan tâm là quản trị nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội (SRHRM), trong đó các nguyên tắc đạo đức, công bằng và phát triển bền vững được lồng ghép vào chính sách và thực tiễn quản trị nhân sự. SRHRM góp phần nâng cao uy tín doanh nghiệp, sự gắn kết, động lực và hiệu quả làm việc của người lao động (Shen & Zhang, 2019), đồng thời có liên hệ tích cực với nhận diện tổ chức, khả năng giữ chân nhân viên và tạo giá trị chung (Vu, 2022; Phạm và cộng sự, 2023).

Bên cạnh đó, SMEs thường gặp hạn chế về tài chính, công nghệ, nguồn nhân lực và năng lực quản trị. Vì vậy, vốn trí tuệ (IC) trở thành nguồn lực vô hình quan trọng đối với quá trình học hỏi và đổi mới. Vốn trí tuệ gồm vốn con người (HC), vốn cấu trúc (SC) và vốn quan hệ (RC), phản ánh kiến thức, kỹ năng của nhân viên, hệ thống và quy trình tổ chức, cũng như quan hệ với khách hàng, nhà cung cấp và các bên liên quan. Subramaniam và Youndt (2005) nhấn mạnh vai trò của vốn trí tuệ trong tích lũy, chia sẻ và ứng dụng tri thức; trong khi Beltramino và cộng sự (2022) cho thấy, vốn trí tuệ có vai trò đáng kể đối với đổi mới sản phẩm và quy trình của SMEs.

Tại Việt Nam, một số nghiên cứu đã xem xét các mối quan hệ liên quan đến trách nhiệm xã hội, vốn trí tuệ và đổi mới. Vu và cộng sự (2023) ghi nhận tác động tích cực của vốn xã hội đến đổi mới và định hướng khởi nghiệp của SMEs. Đoàn Bảo Sơn và cộng sự (2024) cho thấy, trách nhiệm xã hội doanh nghiệp góp phần phát triển vốn trí tuệ xanh và cải thiện hiệu quả môi trường. Các nghiên cứu khác tập trung vào Green HRM, vốn trí tuệ xanh, đổi mới xanh hoặc SRHRM trong khu vực công. Phạm (2024) cũng xem xét mối quan hệ giữa

vốn trí tuệ, vốn xã hội, năng lực đổi mới và hiệu quả bền vững trong SMEs Việt Nam.

Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện có chủ yếu xem xét từng mối quan hệ riêng biệt. Bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ tổng thể giữa SRHRM, các thành phần của vốn trí tuệ và hiệu quả đổi mới (IP) trong SMEs Việt Nam vẫn còn hạn chế. Đặc biệt, chưa có nhiều nghiên cứu đồng thời kiểm định tác động của SRHRM đến hiệu quả đổi mới, tác động của SRHRM đến vốn con người, vốn cấu trúc và vốn quan hệ, cũng như ảnh hưởng riêng của từng thành phần vốn trí tuệ đến hiệu quả đổi mới. Khoảng trống này càng đáng chú ý khi ESG ngày càng trở thành định hướng quan trọng trong quản trị và phát triển bền vững.

Xuất phát từ đó, nghiên cứu phân tích mối quan hệ giữa SRHRM, vốn trí tuệ và hiệu quả đổi mới trong SMEs tại TP HCM. Về lý thuyết, nghiên cứu bổ sung bằng chứng về tác động của SRHRM đến hiệu quả đổi mới và làm rõ vai trò khác biệt của vốn con người, vốn cấu trúc và vốn quan hệ. Về thực tiễn, kết quả nghiên cứu cung cấp cơ sở để SMEs xây dựng chính sách nhân sự công bằng, có trách nhiệm và bền vững; tăng cường đào tạo, chia sẻ tri thức và phát triển quan hệ với các bên liên quan, qua đó nâng cao năng lực đổi mới, khả năng cạnh tranh và phát triển bền vững.

2. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

2.1. Khái niệm

Trách nhiệm xã hội là việc doanh nghiệp tích hợp các nguyên tắc đạo đức, công bằng và phát triển bền vững vào hoạt động quản trị nhằm nâng cao hiệu quả cá nhân, tổ chức, củng cố danh tiếng và xây dựng môi trường làm việc gắn kết, đổi mới (Guo và cộng sự, 2024; Ramos-González và cộng sự, 2022; Zhao và cộng sự, 2024).

Quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội (SRHRM) là cách tiếp cận quản trị nhân sự lồng ghép các giá trị đạo đức, công bằng và bền vững vào chính sách, thực tiễn nhân sự nhằm

nâng cao động lực, hiệu quả làm việc, phát triển vốn trí tuệ, thúc đẩy đổi mới và tăng cường sự gắn kết của người lao động (Guo và cộng sự, 2024; Omidì & Dal Zotto, 2022).

Hiệu quả đổi mới (IP) phản ánh kết quả doanh nghiệp đạt được từ các hoạt động đổi mới, thể hiện qua năng lực sáng tạo, khai thác vốn trí tuệ và đóng góp vào lợi thế cạnh tranh bền vững (Ramos-González và cộng sự, 2022).

2.2. Lý thuyết nền tảng

Lý thuyết nguồn lực (RBV) cho rằng, lợi thế cạnh tranh bền vững hình thành từ việc doanh nghiệp sở hữu và khai thác hiệu quả các nguồn lực có giá trị, hiếm, khó bắt chước và khó thay thế (Barney, 1991). Theo đó, vốn trí tuệ và SRHRM là các nguồn lực vô hình có thể hỗ trợ đổi mới và nâng cao năng lực cạnh tranh của SMEs (Wright và cộng sự, 2001).

Lý thuyết vốn trí tuệ nhấn mạnh vai trò của tri thức và tài sản vô hình, gồm vốn con người, vốn cấu trúc và vốn quan hệ (Edvinsson & Malone, 1997). vốn trí tuệ giúp doanh nghiệp tích lũy, chuyển giao và ứng dụng tri thức, qua đó thúc đẩy đổi mới (Subramaniam & Youndt, 2005).

Khung AMO cho rằng, hiệu quả làm việc và đổi mới phụ thuộc vào năng lực, động lực và cơ hội của nhân viên. SRHRM có thể nâng cao ba yếu tố này thông qua đào tạo, chính sách công bằng và cơ hội tham gia, từ đó phát triển vốn trí tuệ và hiệu quả đổi mới của doanh nghiệp (Alkhalaf & Al-Tabbaa, 2024).

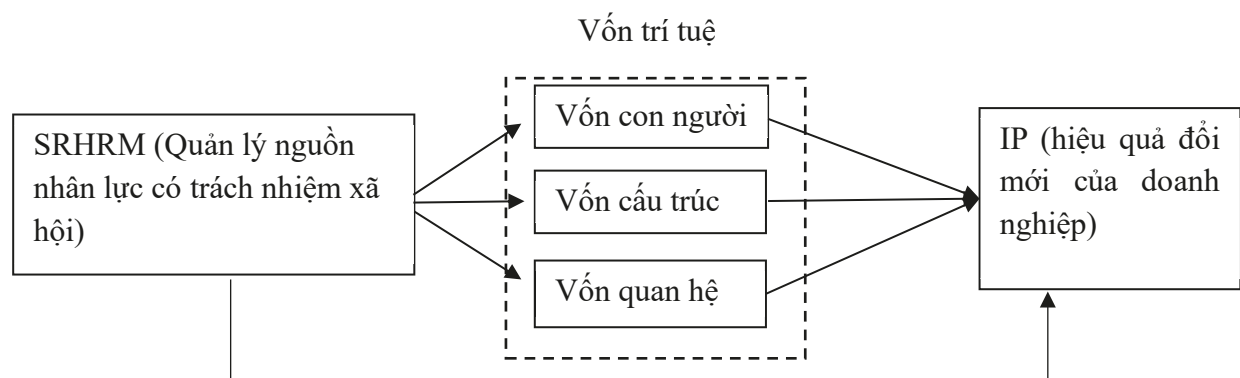
2.4. Các nghiên cứu trước đây

Trong bối cảnh SMEs tại Việt Nam, SRHRM, vốn trí tuệ (IC) và vốn xã hội được xem là những nguồn lực quan trọng đối với đổi mới và phát triển bền vững. Các mạng lưới quan hệ hỗ trợ chia sẻ và chuyển hóa tri thức thành năng lực đổi mới. Phạm Anh Tuấn (2024) cho rằng, vốn trí tuệ và vốn xã hội đóng vai trò như cơ chế truyền dẫn giúp nâng cao hiệu quả đổi mới (IP) và kết quả bền vững. Đồng thời, CSR có thể thúc đẩy đổi mới thông qua vốn trí tuệ, gắn với đổi mới xanh, đạo đức kinh doanh và phát triển bền vững (Đoàn Bảo Sơn và cộng sự, 2023; Kieu và cộng sự, 2023).

Trong đó, SRHRM góp phần chuyển hóa nguồn lực cá nhân thành kết quả đổi mới ở cấp tổ chức thông qua việc tạo môi trường làm việc hướng đến con người, nâng cao sự gắn kết, động lực và chia sẻ tri thức (Pimenta và cộng sự, 2024; Zhao và cộng sự, 2024). SRHRM còn thúc đẩy các thành phần của vốn trí tuệ: tuyển dụng minh bạch và đào tạo nâng cao vốn con người; hệ thống quản trị và văn hóa học tập củng cố vốn cấu trúc; niềm tin và hợp tác phát triển vốn quan hệ (Beltramino và cộng sự, 2022; Omidì & Dal Zotto, 2022). Sự kết hợp giữa vốn con người, vốn cấu trúc và vốn quan hệ tạo điều kiện chuyển hóa tri thức thành hiệu quả đổi mới, đồng thời hỗ trợ danh tiếng, lợi thế cạnh tranh và phát triển bền vững của doanh nghiệp.

2.5. Giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu đề xuất

Mô hình nghiên cứu



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

Mối quan hệ SRHRM và hiệu quả đổi mới

SRHRM góp phần nâng cao hiệu quả đổi mới bằng cách tạo ra môi trường làm việc công bằng, gắn kết và khuyến khích sáng tạo. SRHRM giúp gia tăng sự hài lòng, động lực và tinh thần chia sẻ tri thức (Omid & Dal Zotto, 2022). Đặc biệt trong SMEs, SRHRM còn giúp tăng cường sự tham gia và đồng thuận giá trị giữa nhân viên (Shen & Zhang, 2019). Tuy vậy, Voegtlin và Greenwood (2016) cảnh báo rằng, nếu quá tập trung vào chuẩn mực xã hội, SRHRM có thể làm giảm tính linh hoạt và tinh thần mạo hiểm. Ngoài ra, chính sách nhân sự quá nặng thủ tục có thể kìm hãm sáng tạo và làm chậm quá trình đổi mới (Barrena-Martínez và cộng sự, 2017). Từ các nghiên cứu thực chứng nêu trên, tác giả đề xuất giả thuyết H1 như sau:

Giả thuyết H1: SRHRM tác động cùng chiều đến hiệu quả đổi mới.

Mối quan hệ Quản lý nguồn lực có trách nhiệm xã hội (SRHRM) và vốn trí tuệ

SRHRM góp phần phát triển vốn trí tuệ bằng cách nâng cao chất lượng nhân sự, cải thiện quy trình nội bộ và tăng cường quan hệ đối tác, từ đó hỗ trợ tích lũy và khai thác hiệu quả nguồn lực tri thức trong doanh nghiệp nhỏ (Omid & Dal Zotto, 2022).

Quản lý nguồn lực có trách nhiệm xã hội tác động đến vốn con người

Quản trị nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội (SRHRM) được cho là tác động tích cực đến vốn con người thông qua việc xây dựng môi trường làm việc công bằng, tôn trọng và định hướng phát triển bền vững. Các chính sách như tuyển dụng minh bạch, đào tạo chuyên sâu, hỗ trợ nghề nghiệp và bảo vệ quyền lợi lao động giúp nâng cao kỹ năng, sự gắn bó và lòng trung thành của nhân viên (Omid & Dal Zotto, 2022; Kianto và cộng sự, 2017, Beltramino và cộng sự, 2022). Từ đó, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết H2a như sau:

Giả thuyết H2a: SRHRM có tác động tích cực đến vốn con người.

SRHRM được cho là có tác động tích cực đến vốn cấu trúc thông qua việc xây dựng hệ thống quản lý minh bạch, quy trình làm việc hiệu quả và môi trường hỗ trợ chia sẻ tri thức. Barrena-Martínez và cộng sự (2017) nhấn mạnh rằng, SRHRM thúc đẩy văn hóa học hỏi và cải tiến, từ đó làm giàu vốn cấu trúc. Tuy nhiên, Heikkinen và cộng sự (2021) cảnh báo rằng, nếu SRHRM triển khai một cách hình thức, thiếu linh hoạt, có thể làm tăng sự phức tạp trong quy trình và giảm hiệu quả tổ chức. Từ đó, giả thuyết được đề xuất:

Giả thuyết H2b: SRHRM có tác động tích cực đến vốn cấu trúc.

SRHRM có tác động tích cực đến vốn quan hệ của doanh nghiệp thông qua việc xây dựng và củng cố các mối quan hệ tin cậy với nhân viên, khách hàng và các bên liên quan. SRHRM thúc đẩy văn hóa tổ chức, từ đó tạo điều kiện thuận lợi cho việc chia sẻ tri thức và hợp tác hiệu quả. Nghiên cứu của Pimenta và cộng sự (2024) chỉ ra rằng, SRHRM thúc đẩy sự gắn kết công việc, từ đó củng cố các mối quan hệ trong tổ chức.

Tuy nhiên, nghiên cứu này không thống nhất về mức độ ảnh hưởng của SRHRM lên vốn cấu trúc. Chính vì vậy, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết H2c

Giả thuyết H2c: SRHRM có tác động tích cực đến vốn quan hệ.

Vai trò của vốn trí tuệ đối với hiệu quả đổi mới doanh nghiệp (IP): vốn trí tuệ đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao hiệu quả đổi mới của doanh nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh nền kinh tế tri thức hiện nay (Wang và cộng sự, 2021). Các thành phần của vốn trí tuệ bao gồm vốn con người, vốn cấu trúc và vốn quan hệ.

Vốn con người và hiệu quả của doanh nghiệp: Vốn con người được xem là yếu tố then chốt trong việc thúc đẩy hiệu quả đổi mới của doanh nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh nền kinh tế tri thức hiện nay. Nghiên cứu của Chiganze và Sagsan (2022) tại các thư viện học thuật ở Nam Phi, Namibia và Zimbabwe cho thấy, vốn

con người có tác động đáng kể đến đổi mới ($\beta = 0.694$, $p < 0.05$). Tương tự, Skrodzka (2025) cũng chứng minh rằng, vốn con người cũng ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả đổi mới tại các quốc gia EU. Tuy nhiên, Skrodzka (2025) ghi nhận sự khác biệt trong mức độ tác động giữa các ngành và bối cảnh. Từ đó, nghiên cứu này đề xuất:

Giả thuyết H3a: Vốn con người có tác động tích cực đến hiệu quả đổi mới của doanh nghiệp.

Vốn cấu trúc ảnh hưởng đến hiệu quả đổi mới của doanh nghiệp: Vốn cấu trúc là trụ cột trong việc thúc đẩy hiệu quả đổi mới của doanh nghiệp. Wang và cộng sự (2021) cho rằng, vốn cấu trúc giúp tăng tốc độ đổi mới thông qua việc chuẩn hóa quy trình, khuyến khích chia sẻ tri thức và nâng cao khả năng học hỏi tổ chức. Trong khu vực công, Ramos-González và cộng sự (2022) chỉ ra rằng, vốn cấu trúc hỗ trợ đáng kể quá trình cải tiến quy trình và dịch vụ. Từ đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết

Giả thuyết H3b: Vốn cấu trúc có tác động tích cực đến hiệu quả đổi mới của doanh nghiệp.

Vốn quan hệ ảnh hưởng đến hiệu quả đổi mới của doanh nghiệp: vốn quan hệ được xem là yếu tố quan trọng thúc đẩy hiệu quả đổi mới của tổ chức thông qua cơ chế chia sẻ tri thức. Arofah và Harsono (2025) khi khảo sát các doanh nghiệp khởi nghiệp tại Indonesia đã ghi nhận tác động gián tiếp đáng kể của vốn quan hệ đến đổi mới ($\beta = 0,101$; $p = 0,042$), làm nổi bật vai trò của mạng lưới trong luồng thông tin

và học hỏi. Trong lĩnh vực công ở Mỹ Latinh, Belmonte da Silva và cộng sự (2021) cũng phát hiện vốn quan hệ có tương quan cao với năng lực đổi mới ($\beta = 0,799$; $p < 0,001$). Tuy nhiên, do kết quả chưa đồng nhất giữa các nghiên cứu, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết H3c.

Giả thuyết H3c: Vốn quan hệ có tác động tích cực đến hiệu quả đổi mới của doanh nghiệp.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng để kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu thông qua việc thu thập dữ liệu bằng bảng câu hỏi khảo sát. Phương pháp chọn mẫu phi xác suất được sử dụng, với đối tượng là nhân viên và lãnh đạo các doanh nghiệp SME đang hoạt động tại Thành phố Hồ Chí Minh. Bảng câu hỏi được phân phối qua email, mạng xã hội và phỏng vấn trực tiếp. Các biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức độ (từ 1 – “Hoàn toàn không đồng ý” đến 5 – “Hoàn toàn đồng ý”), được điều chỉnh từ thang đo gốc tiếng Anh nhằm đảm bảo tính phù hợp với ngữ cảnh Việt Nam (xem Phụ lục 1 online).

Dữ liệu thu thập được xử lý bằng phần mềm SPSS và AMOS. Trong đó, SPSS được sử dụng để kiểm tra độ tin cậy của thang đo và thực hiện phân tích nhân tố khám phá (EFA), trong khi AMOS hỗ trợ kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), đánh giá mối quan hệ giữa các nhân tố và kiểm định các giả thuyết đặt ra.

Bảng 1. Nguồn thang đo biến tiềm ẩn

Tên biến	Nguồn	Ghi chú
Quản trị nhân sự có trách nhiệm xã hội	Shen và Benson, 2016)	6 câu
Vốn con người	Subramaniam và Youndt, 2005	4 câu
Vốn cấu trúc	Inkinen, 2015	4 câu
Vốn quan hệ	Inkinen và cộng sự, 2015	4 câu
Hiệu quả đổi mới	Wang và Wang, 2012	6 câu

3.1. Đối tượng lấy mẫu

Đối tượng khảo sát là các SMEs tại Thành phố Hồ Chí Minh. Người trả lời gồm lãnh đạo doanh nghiệp, trưởng/phó phòng ban và cán bộ phụ trách nhân sự hoặc đổi mới. Mẫu được chọn theo phương pháp thuận tiện kết hợp phân tầng theo ba nhóm ngành: sản xuất, dịch vụ và thương mại.

Nghiên cứu thu được 318 bảng khảo sát hợp lệ, đáp ứng yêu cầu phân tích CB-SEM và có sự đa dạng về đặc điểm nhân khẩu học, thâm niên và vị trí công tác. Các SRHRM và các thành phần vốn trí tuệ hiện diện rõ trong hoạt động của SMEs, tạo cơ sở phù hợp cho đo lường. Thang đo được dịch, hiệu chỉnh thông qua ý kiến chuyên gia và CEO, sau đó đánh giá bằng Cronbach's Alpha, CR, AVE, tải chuẩn hóa và giá trị phân biệt nhằm bảo đảm độ tin cậy và tính phù hợp của mô hình.

3.2. Phương pháp lấy mẫu.

Nhóm nghiên cứu thu thập dữ liệu bằng bảng hỏi có cấu trúc thông qua khảo sát trực tiếp tại các hội thảo, tọa đàm dành cho SMEs và khảo sát trực tuyến qua Google Forms, email, với sự hỗ trợ tiếp cận từ VCCI, HUBA và một số cơ quan tại TPHCM. Trong 2-3 tháng, 550 bảng hỏi được phát ra, thu về 350 và sau sàng lọc còn 318 bảng hợp lệ. Bảng hỏi gồm phần giới thiệu, câu hỏi sàng lọc và các thang đo Likert 5 mức về SRHRM, vốn trí tuệ và hiệu quả đổi mới.

Trong nghiên cứu, vốn trí tuệ được mô hình hóa ở mức bậc một gồm vốn con người, vốn cấu trúc và vốn quan hệ nhằm ước lượng riêng tác động của từng thành phần đến hiệu quả đổi mới (Youndt và cộng sự, 2004; Subramaniam & Youndt, 2005). Cách tiếp cận này giúp hạn chế sai lệch đo lường, tăng tính ổn định của ước lượng và thuận lợi cho việc đánh giá giá trị hội tụ, phân biệt và các quan hệ trong mô hình (Jarvis và cộng sự, 2003; Kline, 2023).

3.3. Thang đo

Thang đo nghiên cứu được kế thừa từ các nghiên cứu quốc tế và hiệu chỉnh phù hợp với

bối cảnh Việt Nam thông qua dịch thuật, tham vấn hai chuyên gia học thuật và một số CEO doanh nghiệp. Sau hiệu chỉnh, SRHRM gồm 6 biến quan sát (Shen & Benson, 2016; Inkien, 2015; Inkien và cộng sự, 2015), vốn trí tuệ gồm 12 biến (Subramaniam & Youndt, 2005) và hiệu quả đổi mới gồm 6 biến (Wang & Wang, 2012).

3.4. Phương pháp định lượng

Với 318 quan sát hợp lệ và mục tiêu kiểm định các giả thuyết đã được xác lập, nghiên cứu lựa chọn CB-SEM. Phương pháp này phù hợp với định hướng kiểm định lý thuyết, cho phép ước lượng dựa trên ma trận hiệp phương sai và đánh giá mức độ phù hợp tổng thể của mô hình thông qua các chỉ số χ^2/df , CFI, TLI, RMSEA và SRMR (Kline, 2023; Hair và cộng sự, 2019). Bên cạnh đó, cỡ mẫu 318 đáp ứng yêu cầu phân tích CB-SEM, trong khi các thang đo chủ yếu mang tính phản xạ, phù hợp với CFA để kiểm định độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Vì vậy, CB-SEM được lựa chọn nhằm bảo đảm tính chặt chẽ trong kiểm định mô hình lý thuyết và các mối quan hệ nghiên cứu.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu khảo sát 318 người đang làm việc tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở TPHCM. Trong mẫu, nam chiếm 53,5% và nữ 46,5%. Nhóm tuổi 31-40 chiếm tỷ lệ cao nhất với 50,9%, tiếp đến là nhóm dưới 30 tuổi với 30,2%. Phần lớn người tham gia có kinh nghiệm làm việc từ 5 đến dưới 10 năm, chiếm 59,7%. Về trình độ học vấn, 61,9% có bằng đại học, 28,3% cao đẳng và 6,3% thạc sĩ. Xét theo vị trí công tác, nhân viên chiếm 63,2%, lãnh đạo cấp phòng chiếm 26,7% và lãnh đạo doanh nghiệp chiếm 10,1% (xem Phụ lục 8 online).

4.2. Đánh giá độ tin cậy thang đo

Kết quả cho thấy (xem Phụ lục 1 online), các thang đo đạt độ tin cậy và giá trị hội tụ, đáp ứng yêu cầu cho phân tích CFA và SEM. Hệ số Cronbach's Alpha dao động từ 0,844 đến

0,908. Trong đó, thang đo hiệu quả đổi mới có Cronbach's Alpha cao nhất, đạt 0,908.

Độ tin cậy tổng hợp (CR) của các thang đo nằm trong khoảng 0,840-0,908 cho thấy, độ ổn định tốt (Fornell & Larcker, 1981). Đồng thời, AVE dao động từ 0,581 đến 0,665, qua đó xác nhận giá trị hội tụ của các thang đo (Hair và cộng sự, 2010).

Phần lớn hệ số tải chuẩn hóa đều lớn hơn 0,7 và có ý nghĩa thống kê ở mức $p < 0,001$. Các biến HC3 (0,840), IP5 (0,866) và SC3 (0,830) có hệ số tải cao, phản ánh tốt các khái niệm tương ứng. Ngược lại, SRHRM6 và IP6 không đáp ứng yêu cầu nên được xem xét loại bỏ (Anderson & Gerbing, 1988).

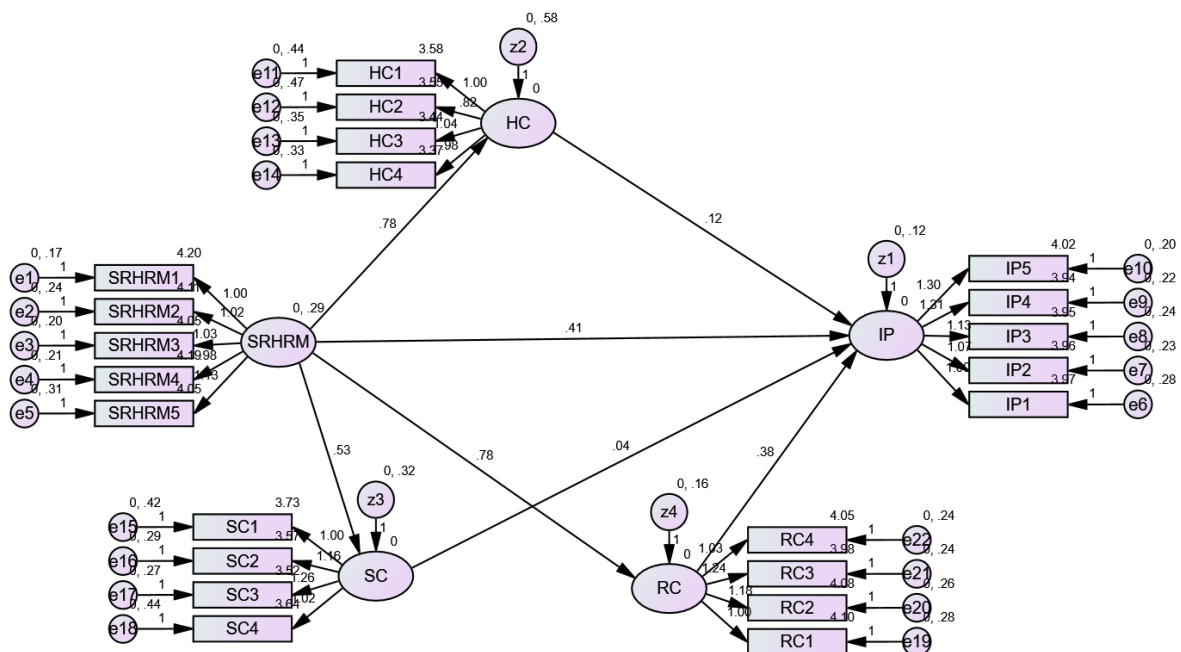
4.3. Đánh giá tính phân biệt của thang đo

Kết quả kiểm định cho thấy, các thang đo đạt giá trị phân biệt theo tiêu chí Fornell và Larcker (1981). Cụ thể, căn bậc hai của AVE của từng khái niệm đều lớn hơn hệ số tương quan giữa khái niệm đó với các khái niệm còn lại. Các giá trị trên đường chéo gồm SRHRM = 0,769; IP = 0,815; HC = 0,798; SC = 0,762 và RC = 0,783. Chẳng hạn, giá trị của SRHRM (0,769)

lớn hơn tương quan của SRHRM với IP (0,732), RC (0,705), HC (0,437) và SC (0,394). Kết quả tương tự được ghi nhận đối với các khái niệm còn lại. Như vậy, các cấu trúc trong mô hình có sự phân biệt rõ ràng. (xem Phụ lục 9 online)

4.4. Kiểm định giả thuyết

Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc cho thấy, mức độ phù hợp đạt yêu cầu với $\chi^2 = 564,213$ (df = 202), CMIN/df = 2,793, CFI = 0,917, TLI = 0,905, RMSEA = 0,075 và SRMR = 0,080 (Hair và cộng sự, 2019). Phân tích đường dẫn cho thấy, SRHRM tác động tích cực đến hiệu quả đổi mới ($\beta = 0,377$; $p < 0,001$), qua đó chấp nhận H1. Đồng thời, SRHRM ảnh hưởng tích cực đến vốn con người, vốn cấu trúc và vốn quan hệ với các hệ số lần lượt là 0,485; 0,456 và 0,729, nên các giả thuyết H2, H3 và H4 được chấp nhận. Đối với hiệu quả đổi mới, vốn con người và vốn quan hệ có tác động tích cực với hệ số tương ứng 0,181 và 0,375, vì vậy H5 và H7 được chấp nhận. Ngược lại, vốn cấu trúc không có tác động có ý nghĩa thống kê đến hiệu quả đổi mới ($p = 0,379$), nên giả thuyết H6 bị bác bỏ (xem Phụ lục 4 online).



Hình 3. Kết quả phân tích mô hình SEM

Chỉ số CMIN/DF dưới 3 cho thấy, mô hình có sự phù hợp khá tốt giữa dữ liệu và mô hình lý thuyết. CFI đạt 0,917, tuy chưa đạt ngưỡng lý tưởng ($>0,95$) cho thấy, mô hình cải thiện khá nhiều so với mô hình độc lập. SRMR vượt nhẹ ngưỡng ($<0,08$), nhưng vẫn được xem là ổn định nếu so với các chỉ số còn lại. RMSEA = 0,075 tuy nhiên theo một số tài liệu học thuật, giá trị $< 0,08$ vẫn có thể chấp nhận trong nghiên cứu xã hội. Nhìn chung, các chỉ số đều cho thấy, mô hình SEM phù hợp ở mức chấp nhận được (xem Phụ lục 8, Phụ lục 9 online).

4.5. Thảo luận kết quả

Kết quả nghiên cứu cho thấy, SRHRM có vai trò quan trọng trong thúc đẩy đổi mới của SMEs. Các thực hành nhân sự dựa trên công bằng, phúc lợi và định hướng phát triển bền vững giúp nâng cao động lực, kiến thức và kỹ năng của người lao động, qua đó hỗ trợ quá trình đổi mới ở cấp tổ chức (Omid & Dal Zotto, 2022). Đồng thời, SRHRM góp phần xây dựng môi trường làm việc minh bạch, khuyến khích học tập và chia sẻ tri thức, từ đó củng cố niềm tin và hợp tác trong doanh nghiệp (Youndt và cộng sự, 2004; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Tuy nhiên, vốn cấu trúc không tự động chuyển hóa thành hiệu quả đổi mới. Giá trị của vốn cấu trúc cần được kích hoạt thông qua vốn con người và vốn quan hệ, đặc biệt qua năng lực nhân sự, chia sẻ tri thức và hợp tác với các bên liên quan (Beltramino và cộng sự, 2022; Vu và cộng sự, 2023). Vì vậy, SMEs cần đồng thời phát triển vốn con người, vốn quan hệ và tăng cường hạ tầng số, hệ thống quản trị tri thức để nâng cao hiệu quả đổi mới.

5. Kết luận và hàm ý chính sách

5.1. Kết luận

Nghiên cứu cho thấy, SRHRM có vai trò quan trọng trong thúc đẩy hiệu quả đổi mới của SMEs. SRHRM không chỉ tác động trực tiếp đến hiệu quả đổi mới mà còn góp phần phát triển các thành phần của vốn trí tuệ gồm vốn con người, vốn cấu trúc và vốn quan hệ, trong

đó tác động đến vốn quan hệ là mạnh nhất. Kết quả nhấn mạnh vai trò của các chính sách nhân sự công bằng, có đạo đức và hướng đến phát triển bền vững trong việc nâng cao năng lực nhân viên, củng cố niềm tin và hợp tác. Tuy nhiên, vốn cấu trúc không có tác động rõ rệt đến hiệu quả đổi mới cho thấy, hiệu quả của vốn cấu trúc có thể phụ thuộc vào điều kiện và cách thức tổ chức khai thác nguồn lực này.

5.2. Hàm ý chính sách

Trong bối cảnh cạnh tranh và yêu cầu đổi mới ngày càng cao, SRHRM cần được xem là một định hướng chiến lược nhằm hỗ trợ đổi mới bền vững của SMEs. Trước hết, doanh nghiệp nên tăng cường hợp tác trong hệ sinh thái thông qua liên kết với hiệp hội ngành, trường/viện và các trung tâm đổi mới tại TP HCM để chia sẻ tri thức, chuẩn hóa kỹ năng và nâng cao năng lực quản trị. Đồng thời, doanh nghiệp có thể thiết lập quan hệ hợp tác với tổ chức tài chính, khách hàng và nhà cung cấp nhằm cải thiện khả năng tiếp cận nguồn lực và hỗ trợ hoạt động kinh doanh.

Bên cạnh đó, cần củng cố vốn quan hệ thông qua cơ chế phối hợp liên chức năng, đối thoại định kỳ với khách hàng và nhà cung cấp, tham gia các mạng lưới hoặc cụm ngành và xây dựng các chỉ tiêu đánh giá quan hệ như tỷ lệ giữ chân khách hàng hoặc thời gian xử lý khiếu nại. Những hoạt động này giúp tăng cường niềm tin, chia sẻ thông tin và phối hợp giữa các bên liên quan.

Đối với vốn cấu trúc, doanh nghiệp cần đầu tư có chọn lọc vào hệ thống thông tin, quy trình và cơ sở dữ liệu, đồng thời bảo đảm tính linh hoạt và gắn với nhu cầu thực tiễn. Ngoài ra, các chính sách ghi nhận và khen thưởng nên được thực hiện minh bạch, gắn với KPI, hành vi hợp tác, chia sẻ tri thức và sáng kiến cải tiến.

Nhìn chung, doanh nghiệp cần tích hợp SRHRM với chiến lược đổi mới, đồng thời phát triển vốn con người, vốn cấu trúc và vốn quan hệ. Khi các giá trị công bằng, trách nhiệm xã hội và phát triển bền vững được nội tại hóa trong

quản trị nhân sự, chúng có thể trở thành nền tảng cho đổi mới và lợi thế cạnh tranh dài hạn.

5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ giữa SRHRM, vốn trí tuệ và hiệu quả đổi mới trong SMEs tại TP. Hồ Chí Minh, vẫn tồn tại một số hạn chế. *Thứ nhất*, phạm vi khảo sát chỉ tập trung tại một đô thị lớn nên khả năng khái quát còn hạn chế. Các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng sang Đồng bằng sông Cửu Long, Tây Nguyên hoặc Bắc Trung Bộ, đồng thời xem xét gắn SRHRM với các chỉ báo ESG để tăng khả năng so sánh. *Thứ hai*, dữ liệu chéo chưa cho phép xác lập rõ quan hệ nhân quả theo thời gian; vì vậy, nghiên cứu dọc cần được xem xét trong tương lai. *Thứ ba*, thang đo chủ yếu dựa trên cảm nhận và được điều chỉnh từ nghiên cứu nước ngoài nên có thể chưa phản ánh đầy đủ bối cảnh Việt Nam. Do đó, cần bổ sung phỏng vấn chuyên gia, nghiên cứu định tính và phương pháp hỗn hợp để nâng cao độ tin cậy và làm rõ hơn cơ chế tác động giữa SRHRM, vốn trí tuệ và hiệu quả đổi mới.

Báo cáo tài trợ

Trân trọng cảm ơn Trường Đại học Mở TP Hồ Chí Minh đã tài trợ cho nghiên cứu này. Đây là một trong số sản phẩm của đề tài “Quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội, vốn trí tuệ và hiệu quả đổi mới của các doanh nghiệp SME tại Việt Nam” – Mã số: T2024.03.2

Tính khả dụng của dữ liệu

Tính khả dụng của dữ liệu: Dữ liệu được sử dụng và phân tích trong nghiên cứu này có thể được cung cấp bởi tác giả liên hệ khi có yêu cầu hợp lý. Việc chia sẻ dữ liệu được thực hiện phù hợp với các yêu cầu về bảo mật thông tin của đối tượng tham gia nghiên cứu.

Tuyên bố về sử dụng AI (trí tuệ nhân tạo)

Trong quá trình chuẩn bị bài báo này, tác giả đã sử dụng OpenAI nhằm hỗ trợ hiệu đính ngôn ngữ, điều chỉnh cách diễn đạt và cấu trúc câu. Tác giả đã rà soát, chỉnh sửa toàn bộ nội dung do công cụ hỗ trợ và chịu trách nhiệm hoàn toàn về tính chính xác, tính học thuật và nội dung cuối cùng của bài báo.

Tài liệu tham khảo

- Alkhalaf, T., & Al-Tabbaa, O. (2023). The effect of ability, motivation and opportunity (AMO) on SMEs' innovation performance. *Creativity and Innovation Management*, 33(1), 21–38. <https://doi.org/10.1111/caim.12578>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Arofah, B. S., & Harsono, M. (2025). The Influence of Intellectual Capital on Innovation Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing and Innovation Culture (A Study on Startups Fostered by UNS) *International Journal of Current Science Research and Review*, 8(1), 1–11. <https://ijcsrr.org/single-view/?id=20886&pid=20733>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. https://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001074%20-%20Strategic%20Management%20Analysis/WK6_RR_MOD001074_Barney_1991.pdf
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2017). Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. *European Research on Management and Business Economics*, 23(1), 55–61. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2016.05.001>
- Belmonte da Silva, R., Fernández Jardón, C. M., & Veiga Ávila, L. (2021). Effects of structural intellectual capital on the innovation capacity of public administration. *Journal of Technology Management & Innovation*, 16(3), 66–77. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242021000300066>
- Beltramino, N. S., García-Pérez-de-Lema, D., & Valdez-Juárez, L. E. (2022). The role of intellectual capital on process and products innovation. Empirical study in SMEs in an emerging country. *Journal of Intellectual Capital*, 23(4), 741–764. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2020-0234>

- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (tr. 136–162). Sage.
- Chính phủ (2018). *Nghị định 39/2018/NĐ-CP quy định chi tiết một số điều của Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa*. Ban hành ngày 11/03/2018.
- Chiganze, T., & Sağsan, M. (2022). Relationship between human capital, innovation capability and employee job performance in academic libraries in Namibia, South Africa and Zimbabwe. *Libri*, 72(4), 291–305. <https://doi.org/10.1515/libri-2021-0037>
- Del-Castillo-Feito, C., Blanco-González, A., Hernández-Perlines, F., & Díez-Martín, F. (2022). The impacts of socially responsible human resources management on organizational legitimacy. *Technological Forecasting & Social Change*, 174, 121274. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121274>
- Đoàn Bảo Sơn, Hà Minh Trí, & Hồ Nguyễn Công Trình (2023). Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, vốn trí tuệ và hiệu quả đổi mới: Bằng chứng từ ngành thông tin và truyền thông (ICT) ở Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính - Marketing*, 66(6), 27–41. <https://doi.org/10.52932/jfm.vi2.335>
- Doan, B. S. (2023). Green human resource management, green intellectual capital and green innovation: A case of SMEs in Ho Chi Minh City. *Science & Technology Development Journal – Economics–Law–Management*, 4317–4330. <https://doi.org/10.52932/jfm.vi2.335>
- Doan, B. S., Le Huynh, K. T., & Pham, T. T. C. (2024). Impact of socially responsible human resource management on job performance of public sector employees in Ho Chi Minh City. *HCMCOUJS – Economics & Public Management*, 19(7), 72–90. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.19.7.3147.2024>
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. HarperBusiness.
- Edwards, J. R. (2001). Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework. *Organizational Research Methods*, 4(2), 144–192. <https://doi.org/10.1177/109442810142004>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Guo, H., Yan, A., & Chen, S. (2024). A study on the mechanism of CSR-oriented HRM's impact on employees' CSR-specific performance. *Journal of Applied Economics and Policy Studies*, 13, 77–88. <https://doi.org/10.54254/2977-5701/13/2024129>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Pearson.
- He, J., & Kim, H. (2021). The effect of socially responsible HRM on organizational citizenship behavior for the environment: A proactive motivation model. *Sustainability*, 13(14), 7958. <https://doi.org/10.3390/su13147958>
- Heikkinen, A., Tapaninaho, R., Kujala, J., & Saramäki, E. (2021). Multidimensional value creation in stakeholder collaboration: A case of green roofs in finland, *Entrepreneurship and sustainability* (pp. 11–19). Bloomsbury Prime. https://cris.tuni.fi/ws/portalfiles/portal/72747910/ICMC2021_Green_roofs_case_1185_full_paper_revised_final_0609.pdf
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672 <https://doi.org/10.5465/256741>
- Inkinen, H. T. (2015). Review of empirical research on intellectual capital and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, 16(3), 518–565. <https://www.semanticscholar.org/paper/Review-of-empirical-research-on-intellectual-and-Inkinen/cd53d78b3a9780e0c337769738cd7e2763845402>
- Inkinen, H. T., Kianto, A., & Vanhala, M. (2015). Knowledge management practices and innovation performance in Finland. *Baltic Journal of Management*, 10(4), 432–455. <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2014-0178>
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199–218. <https://doi.org/10.1086/376806>
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>

- Kieu, N. T., Lam, D. T., Tram, L. T. B., Le, L. T. H. T., & Ly, M. D. (2023). Evaluation of factors affecting sustainable performance using PLS-SEM method and IPMA chart: A case study in Vietnam. *International Research Journal on Advanced Science Hub*, 5(8), 316–329. <https://doi.org/10.47392/IRJASH.2023.058>
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (5th ed.). Guilford Press.
- Nguyen, T. B. L., Nguyen, T. M. N., Tran, V. T., Dinh, T. H., & Nguyen, T. T. Q. (2025). Intellectual capital, innovation performance and competitive advantage: Evidence from SMEs in Vietnam. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(5), 1147–1159. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i5.8976>
- Omid, A., & Dal Zotto, C. (2022). Socially responsible human resource management: A systematic literature review and research agenda. *Sustainability*, 14(4), 2116 <https://doi.org/10.3390/su14042116>
- Pham, A. T. (2024). Innovation capability and sustainable performance of SMEs: The role of internal/external intellectual capital and social capital through knowledge management. *Journal of Knowledge Management Practice*, 25(3), Article 204.
- Phạm Anh Tuấn (2024). *Ảnh hưởng của vốn trí tuệ và vốn xã hội đến năng lực đổi mới và hiệu quả bền vững thông qua quản lý tri thức trong bối cảnh doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam*. [Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Bách khoa – Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh]. <https://ir.vnulib.edu.vn/handle/VNUHCM/36287>
- Pham, N. T., Tuan, T. H., Le, T. D., Nguyen, P. N. D., Usman, M., & Ferreira, G. T. C. (2023). Socially responsible human resources management and employee retention: The roles of shared value, relationship satisfaction, and servant leadership. *Journal of Cleaner Production*, 414, 137704. [10.1016/j.jclepro.2023.137704](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137704)
- Pimenta, S., Duarte, A. P., & Simões, E. (2024). How socially responsible human resource management fosters work engagement: The role of perceived organizational support and affective organizational commitment. *Social Responsibility Journal*, 20(2), 326–343. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2022-0442>
- Rafique, T., Mohsin, M., Abid, M. A., Ashrif, A. N., & Anwar, S. (2024). Understanding the impact of human capital on radical and incremental innovation: The role of entrepreneurial passion and alertness. *Future Business Journal*, 10(1), 13. <https://link.springer.com/article/10.1186/s43093-024-00318-4>
- Ramos-González, M. del M., Rubio-Andrés, M., & Sastre-Castillo, M. A. (2022). Effects of socially responsible human resource management (SR-HRM) on innovation and reputation in entrepreneurial SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(3), 1205–1233. [10.1007/s11365-020-00720-8](https://doi.org/10.1007/s11365-020-00720-8)
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723–1746. <https://doi.org/10.1177/0149206314522300>
- Shen, J., & Zhang, H. (2019). Socially responsible human resource management and employee support for external CSR: Roles of organizational CSR climate and perceived CSR directed toward employees. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 875–888. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3544-0>
- Skrodzka, I. (2025). Impact of human capital on the innovation performance of EU economies. *Statistics in Transition (new series)*, 26(1), 121–136. <https://doi.org/10.59139/stattrans-2025-008>
- 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), 2753. <https://doi.org/10.3390/su13052753>
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450–463. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.17407911>
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745–768. <https://doi.org/10.1002/hrm.20315>
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181–197. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>

- Vu, P. M., Binh, T. V., & Duong, L. N. K. (2023). How social capital affects innovation, marketing and entrepreneurial orientation: The case of SMEs in Ho Chi Minh (Vietnam). *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12, 81. <https://link.springer.com/article/10.1186/s13731-023-00350-8>
- 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), e11563. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11563>
- Walsh, J., Nguyen, T. Q., & Hoang, T. (2023). Digital transformation in Vietnamese SMEs: Managerial implications. *Journal of Internet and Digital Economics*, 3(1–2), 18–32. <https://doi.org/10.1108/JIDE-09-2022-0018>
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
- Wang, Z., Wang, N., Cao, J., & Ye, X. (2021). Intellectual capital and firm performance: The mediating role of innovation speed and quality. *Sustainability*, 13(19), 10431. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1511611>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://www.jstor.org/stable/2486175>
- World Bank. (2023). *Viet Nam – Enterprise Surveys Country Profile 2023*. <https://microdata.worldbank.org/index.php/catalog/6477>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335–361. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00435.x>Digital Object Identifier (DOI)
- Zhang, Q., Gong, H., Ouyang, C., Han, J., & Saks, A. M. (2025). Building micro-foundations for positive workplace relationships: Validation of a strategic relational human resource management measure. *Human Resource Management*, 64(3), 793–810. <https://doi.org/10.1002/hrm.22282>
- Zhao, X., Chutipattana, N., & Mohd-Shamsudin, F. (2024). Socially responsible human resource management and employee innovation performance: The roles of person–organization fit, work engagement and individualism orientation. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2424483. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2424483>