



DOI:10.22144/ctu.jvn.2022.181

TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA DOANH NGHIỆP TÁC ĐỘNG ĐẾN SỰ HÀI LÒNG VÀ TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN: BẰNG CHỨNG THỰC NGHIỆM TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Mai Ngọc Khương¹, Đỗ Tôn Nữ Kim Duyên^{2*} và Nguyễn Thị Hoàng Yến³

¹Trường Đại học Quốc tế, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

²Phân hiệu Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh tại tỉnh Bến Tre

³Học viên cao học ngành Quản lý công, Trường Đại học Quốc tế, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

*Người chịu trách nhiệm về bài viết: Đỗ Tôn Nữ Kim Duyên (email: dtnkduyen.phdhqg@vnuhcm.edu.vn)

Thông tin chung:

Ngày nhận bài: 10/01/2022

Ngày nhận bài sửa: 15/02/2022

Ngày duyệt đăng: 29/03/2022

Title:

Corporate social responsibility impacts on employee satisfaction and loyalty: Evidence from Ho Chi Minh city

Từ khóa:

Trách nhiệm xã hội, sự hài lòng của nhân viên, lòng trung thành của nhân viên

Keywords:

Corporate social responsibility, employee satisfaction, employee Loyalty

ABSTRACT

This study aimed to clarify the relationships between the implementation of corporate social responsibility (CSR), employee satisfaction and loyalty. The quantitative research method was applied with 350 structured questionnaires answered by employees working at 07 typical large enterprises in different business fields in Ho Chi Minh City. The hypothesis testing, scale and research model were performed using SmartPLS software and PLS-SEM technique. The results showed that there were 03 CSR activities that directly and indirectly affect employee loyalty such as environmental CSE, economic CSR, and philanthropic CSR. Through the research findings, suggestions for management and policies are recommended to promote the implementation of social responsibility of enterprises in Ho Chi Minh City.

TÓM TẮT

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm góp phần làm rõ mối quan hệ giữa việc thực hiện trách nhiệm xã hội (TNXH) của các doanh nghiệp đến sự hài lòng và sự trung thành của nhân viên. Phương pháp nghiên cứu định lượng được thực hiện với 350 phiếu khảo sát được các nhân viên đang làm việc tại 07 doanh nghiệp lớn tiêu biểu trong các lĩnh vực kinh doanh khác nhau của thành phố Hồ Chí Minh trả lời. Việc kiểm định giả thuyết, thang đo và mô hình nghiên cứu được thực hiện bằng phần mềm SmartPLS và kỹ thuật PLS-SEM. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra có 03 hoạt động TNXH ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đến sự trung thành của nhân viên gồm trách nhiệm xã hội về môi trường, trách nhiệm xã hội về kinh tế và trách nhiệm xã hội về thiện nguyện. Qua kết quả nghiên cứu, các đề xuất hàm ý quản lý và chính sách được kiến nghị nhằm đẩy mạnh việc thực hiện trách nhiệm xã hội của các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh.

1. GIỚI THIỆU

Lòng trung thành (LTT) của nhân viên luôn có ý nghĩa đặc biệt đối với sự phát triển của doanh

nh nghiệp. Bất cứ nhà quản lý, nhà lãnh đạo nào cũng mong muốn nhân viên sẽ hết LTT với tổ chức. Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra những yếu tố có tác động đến sự trung thành của nhân viên. Allen and

Mayer (1990) cho rằng nhân viên có thể trung thành với tổ chức xuất phát từ tình cảm của họ, họ sẽ ở lại với tổ chức dù có nơi khác trả lương cao hơn; họ sẽ trung thành với tổ chức vì họ không có cơ hội tìm được công việc tốt hơn, hoặc họ trung thành với tổ chức vì những chuẩn mực đạo đức mà họ theo đuổi. Pelozo and Shang (2011) nghiên cứu ở lĩnh vực tiếp thị đã cho thấy trách nhiệm xã hội làm tăng sự hài lòng (SHL) của khách hàng, SHL của nhân viên, LTT của khách hàng, danh tiếng của công ty và mối quan hệ với các bên liên quan khác. Turker (2009) cho rằng bên cạnh việc tuyển dụng, việc thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp cũng giúp gia tăng LTT của nhân viên đối với doanh nghiệp, đồng thời họ cũng sẽ có thái độ làm việc tích cực hơn.

Trách nhiệm xã hội là một trong những khía cạnh được quan tâm gần đây đối với chiến lược phát triển của các doanh nghiệp. TNXH được biết đến từ những năm 1960, nhưng phải đến hơn 30 năm sau thì mới được thể chế hóa một cách chính thức bởi các tổ chức kinh doanh nổi tiếng, các doanh nghiệp và các tổ chức tài chính (Ahmad et al., 2020). Theo Martinez and Del Bosque (2013) thì trách nhiệm xã hội là một chiến lược hiệu quả khi thực tiễn kinh doanh của một công ty có thể làm ảnh hưởng tiêu cực đến các bên liên quan. Nicolau (2008) nói rằng trách nhiệm xã hội được xem là những khoản đầu tư dài hạn. Khái niệm trách nhiệm xã hội đã xuất hiện vì tầm quan trọng ngày càng tăng của những đóng góp cho phúc lợi xã hội (Carroll, 1999).

Nhiều nghiên cứu trước đây đã công nhận sự tác động của trách nhiệm xã hội đối với doanh nghiệp (Bartel, 2001; Peterson, 2004; Aguilera et al., 2007; Rodrigo & Arenas, 2008, trích dẫn bởi Bauman & Skitka, 2012). Họ đã chỉ ra rằng trách nhiệm xã hội có những tác động đáng kể đối với tài chính của doanh nghiệp (Cheung et al., 2010; Okafor et al., 2021), ngay cả khi các hoạt động CSR tích cực không làm tăng lợi nhuận ngay lập tức, chúng có thể là công cụ giúp giảm nguy cơ thiệt hại cho việc đánh giá thương hiệu về lâu dài (Lin et al., 2009), việc thực hiện tốt trách nhiệm xã hội mang lại hình ảnh tốt hơn cho doanh nghiệp trong mắt người tiêu dùng (Vitezic, 2011), làm gia tăng SHL và LTT của khách hàng đối với doanh nghiệp (Puriwat & Tripopsakul, 2018; Ramkissoon et al., 2020).

Trách nhiệm xã hội ngày càng nhận được sự quan tâm của các doanh nghiệp và các nhà nghiên cứu. Tuy nhiên, vẫn còn tương đối ít thông tin về việc trách nhiệm xã hội tác động như thế nào đến nhân viên. Bên cạnh, đa phần những nghiên cứu trước đây về sự tác động của trách nhiệm xã hội đối

với nhân viên tập trung xem xét đối với biến độc lập, chưa có nhiều nghiên cứu sử dụng biến trung gian. Điều này cho thấy cần có góc nhìn đa chiều hơn về tác động của trách nhiệm xã hội đối với nhân viên. Nghiên cứu này thực hiện theo hướng về sự tác động của trách nhiệm xã hội đối với LTT của nhân viên thông qua biến trung gian SHL của nhân viên. Do nhân viên là yếu tố quan trọng tác động trực tiếp đến quá trình sản xuất, kinh doanh, từ đó tác động đến sự phát triển của doanh nghiệp nên việc biết được tác động của trách nhiệm xã hội đối với SHL và LTT của nhân viên có thể giúp doanh nghiệp tăng cường các hoạt động gắn kết giữa nhân viên với doanh nghiệp, giải quyết một số mâu thuẫn tiềm ẩn liên quan đến trách nhiệm xã hội, góp phần vào định hướng phát triển bền vững của tổ chức.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1. Các khái niệm

2.1.1. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Corporate social responsibility)

Trách nhiệm xã hội có thể hiểu là nghĩa vụ của doanh nghiệp thông qua các hoạt động và hoạt động của doanh nghiệp đó phải chịu trách nhiệm trước tất cả các bên liên quan (Nicolau, 2008). Carroll (1999) định nghĩa trách nhiệm xã hội là “trách nhiệm xã hội của kinh doanh bao gồm kỳ vọng kinh tế, pháp lý, đạo đức và sự thiện nguyện mà xã hội có đối với các tổ chức tại một thời điểm nhất định”. Cũng theo Carroll (1999), có bốn loại trách nhiệm xã hội tạo nên trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp bao gồm: trách nhiệm kinh tế, trách nhiệm pháp lý, trách nhiệm đạo đức và trách nhiệm thiện nguyện.

Cùng với sự gia tăng của các ngành công nghiệp, vấn đề bảo vệ môi trường đang ngày càng trở nên cấp thiết. Môi trường đang bị tàn phá nặng nề bởi các hoạt động sản xuất kinh doanh, ví dụ điển hình như vụ việc công ty Formosa gây ô nhiễm môi trường biển tại tỉnh Hà Tĩnh, nhà máy mía đường Hòa Bình xả nước thải chưa qua xử lý gây ô nhiễm môi trường tại tỉnh Thanh Hóa, Công ty cổ phần tập đoàn khoáng sản Á Cường xả nước thải chưa qua xử lý trực tiếp ra sông Cẩm Đàn (Bắc Giang), cùng nhiều vụ việc nghiêm trọng khác dẫn đến Chính phủ và doanh nghiệp cần phải hành động ngay để bảo vệ môi trường (Long, 2017). Thủ tướng Chính phủ đã tuyên bố tại diễn đàn COP26 là Việt Nam sẽ đạt mức phát thải ròng khí nhà kính bằng 0 vào năm 2050 để bảo vệ môi trường sống cho thế hệ hiện tại và tương lai. Trước tình hình đó, mỗi doanh nghiệp cần phải nhìn nhận rõ trách nhiệm của mình đối với việc bảo vệ môi trường để có những giải pháp tích cực, hiệu quả hơn cho vấn đề này. Việc đưa yếu tố trách nhiệm

xã hội về môi trường (TNMT) vào nghiên cứu này là hết sức cần thiết. Do đó, trong nghiên cứu này, ngoài bốn loại trách nhiệm xã hội do Carroll (1999) đề xuất, còn nghiên cứu thêm trách nhiệm bảo vệ môi trường của doanh nghiệp để làm rõ hơn vấn đề cần nghiên cứu.

2.1.2. SHL của nhân viên

Xuất phát từ những góc độ khác nhau, các nhà nghiên cứu đã đưa ra nhiều khái niệm về SHL. Kuskus (2003) cho rằng SHL của nhân viên phản ánh những nhu cầu, mong muốn của cá nhân được đáp ứng và sự cảm nhận của nhân viên về công việc của họ. Wright and Kim (2004) cũng cho rằng sự phù hợp giữa những mong muốn của nhân viên và những điều họ cảm nhận được từ công việc của họ phản ánh SHL của nhân viên với công việc. Nhiều nhà nghiên cứu khác đồng ý với quan điểm cho rằng SHL với công việc của nhân viên là trạng thái cảm xúc tích cực với công việc được thể hiện qua hành vi và niềm tin của họ (Vroom, 1964; Weiss et al., 1967; Locke, 1976; Quinn & Staines, 1979).

Bên cạnh đó, có nhiều nhà nghiên cứu nhận định rằng SHL với công việc là SHL với những khía cạnh khác nhau của công việc. Mức độ hài lòng với những khía cạnh công việc đó ảnh hưởng thái độ, nhận thức của nhân viên (Smith, 1969). Cách xem xét SHL bằng nhiều khía cạnh này của Smith nhận được nhiều sự ủng hộ từ các nhà nghiên cứu khác (Spector, 1997; Luddy, 2005; Dung, 2005).

Như vậy, ta thấy có hai xu hướng cơ bản dùng trong việc xem xét SHL với công việc. Thứ nhất, xem xét SHL là một biến chung mang tính cảm xúc của người lao động với công việc, điều đó có thể ảnh hưởng đến niềm tin và hành vi của họ. Thứ hai, xem xét SHL với công việc dưới nhiều khía cạnh khác nhau. Nghiên cứu này xem xét SHL của nhân viên bằng việc kết hợp giữa việc xem xét một cách tổng thể và ở các góc độ của công việc.

2.1.3. LTT của nhân viên

Theo Korkki (2011) thì “LTT có nghĩa là nhân viên gắn bó với một ai đó hoặc một cái gì đó ngay cả khi nó đi ngược lại với tư lợi riêng”. Niehoff et al. (2001) cho rằng LTT được định nghĩa là những biểu hiện mang tính chủ động về lòng tự hào và sự tận tâm với tổ chức. LTT của nhân viên là sự sẵn sàng ở lại với tổ chức (Solomon, 1992). Mowday et al. (1979) cho rằng trung thành là ý định hoặc mong muốn duy trì là thành viên của tổ chức, điều này có thể hiểu là nhân viên có ý định ở lại với doanh nghiệp hoặc tổ chức dù cho nhận được lời đề nghị lương bổng hấp dẫn hơn từ nơi khác.

LTT của nhân viên từ lâu đã được xem là tài sản phi vật chất quý giá của bất cứ tổ chức, doanh nghiệp nào. Theo Cooil et al. (2007), các công ty có nhiều nhân viên trung thành hơn sẽ có được nhiều lợi thế trong cạnh tranh hơn, từ đó nâng cao tỉ lệ tồn tại và thành công so với những nơi có nhân viên trung thành ít hơn. LTT của nhân viên còn có ảnh hưởng đến lợi nhuận của doanh nghiệp thông qua việc tác động đến chất lượng dịch vụ, từ đó ảnh hưởng sự thỏa mãn và LTT của khách hàng (Yee & Faziharudean, 2010).

2.1.4. Mối quan hệ giữa SHL, LTT của nhân viên và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Trong các nghiên cứu về nơi làm việc, sự trung thành và SHL là những yếu tố thường xuyên được đề cập. Điều này khẳng định rằng có một nhận thức chung trong cộng đồng các nhà nghiên cứu và doanh nghiệp rằng SHL và LTT là những biến số quan trọng có ý nghĩa quyết định đến quá trình, hiệu quả hoạt động cũng như sự phát triển của doanh nghiệp hay tổ chức. Nhiều nhà nghiên cứu đã chứng minh rằng SHL của nhân viên là yếu tố tác động mạnh mẽ đến sự cam kết và LTT với tổ chức (Mak & Sockel, 2001; Martensen & Gronholdt, 2001; Frempong et al., 2018; Strenitzerová & Achimský, 2019). Heskett et al. (1997) khi nghiên cứu về mô hình chuỗi lợi nhuận dịch vụ đã đưa ra nhận định rằng SHL của khách hàng được liên kết với giá trị dịch vụ trong khi giá trị dịch vụ được liên kết với năng suất của nhân viên, ngược lại năng suất của nhân viên được liên kết với LTT của nhân viên, đến lượt LTT của nhân viên thì nó lại được liên kết với SHL của nhân viên và SHL của nhân viên được liên kết với chất lượng nội bộ trong hoạt động của tổ chức. Như vậy, SHL và LTT của nhân viên có mối quan hệ chặt chẽ với nhau.

Bên cạnh, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đang ngày càng được sự quan tâm của dư luận và có nhiều nghiên cứu về đề tài này. Người ta đã chứng minh được trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có tác động đến hành vi của nhân viên. Các doanh nghiệp tham gia nhiều vào hoạt động trách nhiệm xã hội sẽ được nhân viên của họ đánh giá cao hơn đáng kể về những khía cạnh khác nhau trong công việc so với những doanh nghiệp ít tham gia trách nhiệm xã hội hơn (Tamm et al., 2010). Thực hiện trách nhiệm xã hội làm cho hình ảnh của công ty tốt hơn trong mắt nhân viên, điều này làm tăng cao SHL của nhân viên (Barakat et al., 2016; Story & Castanheira, 2019) và họ có thể tham gia vào các hành vi ngoài mô tả công việc chính thức của họ dưới hình thức

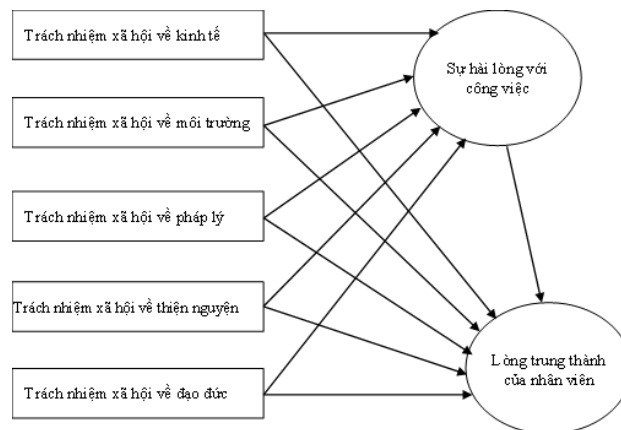
giúp đỡ đồng nghiệp và tổ chức của họ đạt được mục tiêu cụ thể (Ali et al., 2020). Do đó, khi nhân viên nhận thấy rằng người sử dụng lao động của họ có trách nhiệm đối với xã hội, họ có xu hướng nhìn nhận tổ chức là một tổ chức hấp dẫn hơn để đồng hành (Zulfıqar et al., 2019). Van Ngo et al. (2021) cũng chứng minh được rằng trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp tác động đến sự gắn kết của nhân viên thông qua việc thúc đẩy lòng tự hào của nhân viên đối với doanh nghiệp, từ đó kích thích sự cam kết của nhân viên, cuối cùng là nâng cao LTT của nhân viên đối với doanh nghiệp. Những điều trên cho thấy các yếu tố trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, SHL, LTT của nhân viên có mối liên hệ với nhau.

Với mối liên hệ khăng khít giữa SHL và LTT cùng sự tương quan đến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, nghiên cứu này sẽ xem xét yếu tố “SHL của nhân viên” là biến trung gian giữa trách nhiệm xã hội với “LTT của nhân viên” để đánh giá sự tác động của trách nhiệm xã hội lên SHL và LTT của nhân viên một cách toàn diện hơn, bao gồm cả tác động trực tiếp và tác động gián tiếp.

Ngoài ra, nghiên cứu được thực hiện tại thành phố Hồ Chí Minh, là thành phố có số lượng doanh nghiệp lớn, hoạt động sản xuất, kinh doanh năng động nhất cả nước do đó thu hút lực lượng lao động rất lớn. Nghiên cứu này kỳ vọng sẽ chứng minh được trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có tác động theo hướng tích cực đến SHL và trung thành của nhân viên như một số nghiên cứu trước đây; từ đó có những đề xuất, khuyến nghị nhằm vào việc nâng cao trách nhiệm xã hội, đóng góp vào chiến lược quản lý và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp, góp phần chung vào sự phát triển bền vững của thành phố.

Từ những cơ sở lý thuyết và phân tích trên, các giả thuyết được xác lập như sau:

- Giả thuyết H₁: Trách nhiệm xã hội về kinh tế (TNKT) có tác động cùng chiều đến SHL của nhân viên
- Giả thuyết H₂: TNKT có tác động cùng chiều đến LTT của nhân viên
- Giả thuyết H₃: TNMT có tác động cùng chiều đến SHL
- Giả thuyết H₄: TNMT có tác động cùng chiều đến LTT
- Giả thuyết H₅: Trách nhiệm xã hội về pháp lý (TNPL) có tác động cùng chiều đến SHL
- Giả thuyết H₆: TNPL có tác động cùng chiều đến LTT
- Giả thuyết H₇: Trách nhiệm xã hội về thiện nguyện (TNTN) có tác động cùng chiều đến SHL
- Giả thuyết H₈: TNTN có tác động cùng chiều đến LTT
- Giả thuyết H₉: Trách nhiệm xã hội về đạo đức (TNDD) có tác động cùng chiều đến SHL
- Giả thuyết H₁₀: TNDD có tác động cùng chiều đến LTT
- Giả thuyết H₁₁: SHL có tác động cùng chiều đến LTT
- Giả thuyết H₁₂: SHL đóng vai trò trung gian giữa TNKT và LTT
- Giả thuyết H₁₃: SHL đóng vai trò trung gian giữa TNMT và LTT
- Giả thuyết H₁₄: SHL đóng vai trò trung gian giữa TNPL và LTT
- Giả thuyết H₁₅: SHL đóng vai trò trung gian giữa TNTN và LTT
- Giả thuyết H₁₆: SHL đóng vai trò trung gian giữa TNDD và LTT



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Phương pháp định lượng và mô tả cắt ngang được sử dụng, thang đo Likert 5 mức độ được sử dụng thông qua bản câu hỏi khảo sát. Dữ liệu được thu thập bằng cách phát phiếu phỏng vấn các nhân viên đang làm việc tại 07 doanh nghiệp được tiến hành nghiên cứu bao gồm Liên hiệp Hợp tác xã Thương mại (Saigon Co.op), Tổng công ty Thương mại Sài Gòn (Satra), Tổng công ty Du lịch Sài Gòn (Saigon Tourist), Tổng công ty Cơ khí – Giao thông vận tải Sài Gòn (Samco), Tổng công ty Công nghiệp Sài Gòn, Tổng công ty địa ốc Sài Gòn và Công ty Viễn thông Thành phố. Chọn mẫu quan sát được thực hiện bằng phương pháp chọn phi xác suất, thuận tiện.

Số lượng quan sát được chọn thỏa mãn công thức theo nghiên cứu của Hair et al. (2006), số lượng tối thiểu sẽ là: $n=5*m$ (m là số lượng câu hỏi trong bài), như vậy với 37 câu hỏi trong nghiên cứu, áp dụng tỷ lệ 5:1, số lượng quan sát tối thiểu sẽ là: $n=5*37=185$. Bên cạnh đó, theo Thọ (2011) thì số lượng này ít nhất phải gấp 5 lần (5:1) và tốt nhất là gấp 10 lần (10:1) các biến quan sát. Trong phạm vi đề tài này, để bảo đảm số lượng quan sát tối ưu cho nghiên cứu với tiêu chí kinh phí phù hợp, sự đại diện của các quán sát mang tính khoa học, và số lượng quan sát không vi phạm các điều kiện của các kỹ thuật thống kê thì số quan sát được sử dụng cho nghiên cứu này là 350 quan sát. Đề thu được 350 quan sát này, số phiếu được gửi đến các nhân viên, quản lý của 07 doanh nghiệp là 400 phiếu khảo sát thông qua địa chỉ email, zalo. Câu trả lời khảo sát được đáp viên cung cấp thông qua Google biểu mẫu trực tuyến.

Dữ liệu được phân tích qua việc sử dụng phương pháp bình phương nhỏ nhất một phần PLS-SEM bằng phần mềm smartPLS 3.0, Bootstrapping không tham số với 2.000 lần lặp lại. Nghiên cứu gồm mô hình đo lường và mô hình cấu trúc. Trong đó, phân tích mô hình đo lường được sử dụng để xây dựng tính hợp lệ và độ tin cậy nhất quán nội bộ, xây dựng tính hợp lệ chứa giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Mô hình cấu trúc và giả thuyết của mô hình được dùng để kiểm tra bằng hệ số đường dẫn (β) và mức ý nghĩa của chúng bằng mô hình đường dẫn PLS áp dụng quy trình Bootstrapping không đối xứng. Ba

tiêu chí dùng đánh giá hệ thống đường dẫn, gồm có: kích thước hiệu ứng (f^2), hệ số xác định (R^2) và dự đoán liên quan (Q^2) (Hair et al., 2014). Tái của các chỉ số này đáp ứng các yêu cầu sau: (1) tất cả hệ số tải $> 0,7$, (2) độ tin cậy tổng hợp (CR) $> 0,7$, (3) giá trị hội tụ AVE (phương sai trích trung bình) $> 0,5$. Sau đó, để kiểm tra giữa các biến trong nghiên cứu có mối liên hệ với nhau không, mô hình cấu trúc được sử dụng với giá trị $t > 1,96$ thì kiểm định đó có ý nghĩa thống kê ở mức 5%.

4. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

4.1. Thống kê kết quả khảo sát

Nghiên cứu thu thập được 350 quan sát; trong đó có 121 nhân viên được khảo sát hiện đang là nhân viên tại các doanh nghiệp, chiếm tỉ lệ 34,6%; các nhân viên giữ chức vụ quản lý (quản lý cấp thấp và quản lý cấp trung) chiếm 65,4%. Kết quả khảo sát thu được có 186 nhân viên nam, chiếm 53,1% được khảo sát; có 164 nhân viên nữ thực hiện khảo sát, chiếm 46,9%. Kết quả cho thấy tỉ lệ nam nữ tham gia khảo sát chênh lệch không nhiều. Số nhân viên thuộc nhóm từ 31-40 tuổi chiếm tỉ lệ cao nhất 37,4%; tiếp theo là nhóm từ 26-30 tuổi, chiếm tỷ lệ 30,9%; nhóm từ 41-60 chiếm tỷ lệ 18,9% và nhóm từ 18-25 chiếm tỷ lệ 12,6%; nhóm > 60 tuổi chỉ có 01 nhân viên thuộc đối tượng khảo sát, chiếm tỷ lệ 0,3%. Số nhân viên có trình độ đại học chiếm tỉ lệ cao nhất 51,1%; tiếp theo là các nhân viên có trình độ sau đại học, chiếm tỷ lệ 25,7%; nhân viên có trình độ cao đẳng chiếm tỷ lệ 15,7%; nhân viên có trình độ trung học phổ thông và trung học chuyên nghiệp chiếm tỷ lệ rất thấp, lần lượt là 4,6% và 2,9%.

4.2. Kiểm định độ tin cậy và tính hợp lệ của thang đo

Kết quả phân tích dữ liệu được tổng hợp tại Bảng 1. Độ tin cậy tổng hợp (CR) được sử dụng để đánh giá sự nhất quán nội bộ trong PLS. Giả định rằng trọng số của các yếu tố bằng nhau. CR của các yếu tố đều có giá trị từ 0,896 đến 0,952, thỏa mãn yêu cầu $CR > 0,7$ (Hair et al., 2014). Sự phù hợp của cấu trúc được đánh giá bằng giá trị hội tụ và được kiểm tra bằng phương sai trích trung bình (AVE). $AVE > 0,5$ (Fornell & Larcker, 1981).

Bảng 1. Kết quả phân tích độ tin cậy và tính hợp lệ của thang đo

	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích trung bình (AVE)
LTT	6	0,890	0,916	0,647
SHL	9	0,944	0,952	0,667
TNKT	4	0,854	0,902	0,697
TNMT	5	0,896	0,924	0,708
TNPL	4	0,866	0,909	0,715
TNTN	4	0,855	0,902	0,697
TNDD	4	0,845	0,896	0,683

4.3. Sự tương quan

Giá trị phân biệt đánh giá mức độ khác biệt giữa các nhân tố với nhau. Bảng 2 cho thấy giá trị căn bậc hai của AVE của mỗi nhân tố. Ngoài ra, hệ số tải

ngoài của chỉ báo trên một nhân tố so với giá trị hệ số tải chéo với các nhân tố khác cũng được dùng để xác định tính hợp lệ của giá trị phân biệt.

Bảng 2. Giá trị phân biệt (căn bậc hai của AVE)

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. LTT	4,211	0,685	0,805						
2. SHL	3,970	0,711	0,654	0,817					
3. TNKT	4,224	0,750	0,520	0,471	0,835				
4. TNMT	4,009	0,756	0,566	0,578	0,543	0,841			
5. TNPL	4,189	0,697	0,442	0,379	0,669	0,510	0,845		
6. TNTN	4,048	0,814	0,493	0,492	0,571	0,637	0,470	0,835	
7. TNDD	4,187	0,712	0,438	0,411	0,609	0,593	0,615	0,463	0,826

4.4. Đánh giá mô hình cấu trúc

Heir et al. (2014) cho rằng các cấu trúc được mô tả rằng đáng kể, vừa phải hoặc yếu khi mà các hệ số xác định của các cấu trúc này tương ứng là 0,75, 0,5, 0,25. Bảng 3 chỉ ra giá trị R² của LTT của nhân viên là 0,513 cho biết rằng độ chính xác ở mức độ vừa phải, nghĩa là các yếu tố TNKT, TNMT, TNPL, TNTN, TNDD dự đoán được 51% LTT của nhân viên. Bên cạnh đó, giá trị R² của SHL của nhân viên là 0,380 cho thấy độ chính xác ở mức độ vừa phải, nghĩa là các yếu tố TNKT, TNMT, TNPL, TNTN, TNDD dự đoán được 38% SHL của nhân viên.

Bảng 3. Hệ số xác định và dự đoán

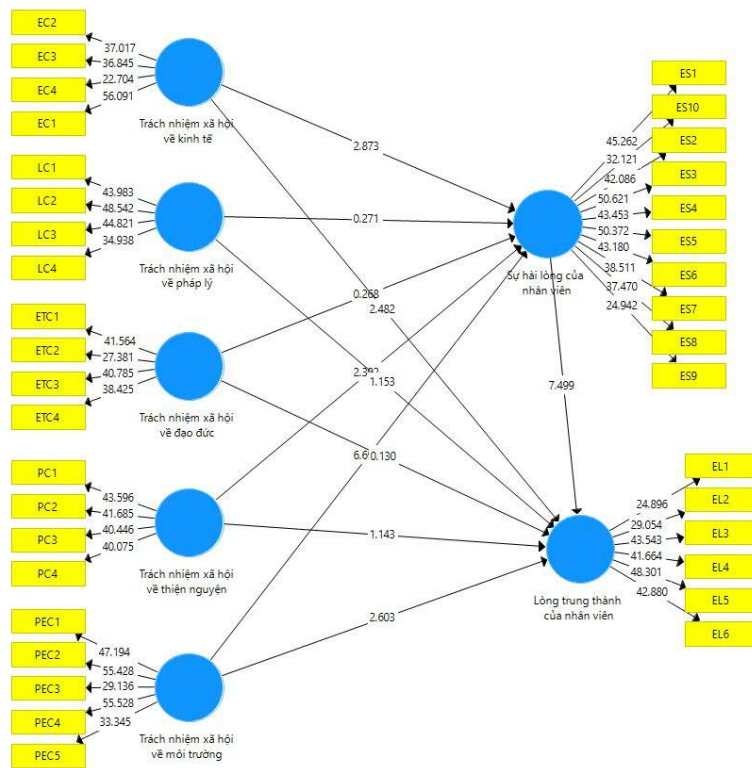
	R ²	Q ²
LTT	0,513	0,326
SHL	0,380	0,249

Mức độ dự đoán liên quan (Q²) có ý nghĩa bổ sung cho R², dùng đánh giá sự phù hợp của mô hình. Q² > 0 nghĩa là biến độc lập có khả năng dự đoán thích hợp đến biến phụ thuộc. Tương ứng với hệ số Q² bằng 0,02 là khả năng thấp, 0,15 là khả năng trung bình và 0,35 là khả năng cao. Từ bảng trên, ta thấy hệ số Q² của biến LTT và SHL có giá trị lần lượt là 0,326 và 0,249 chứng tỏ khả năng dự đoán của biến độc lập đến biến phụ thuộc là khá cao.

Kết quả này cho thấy rằng mô hình đã được xây dựng là mô hình phù hợp, có sự tương quan giữa các biến phụ thuộc và các biến độc lập.

4.5. Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc

Kỹ thuật Bootstrapping trong smartPLS-SEM được sử dụng trong kiểm định và cho ra mô hình đường dẫn như Hình 2 và kết quả tại Bảng 4, Bảng 5.



Hình 2. Mô hình đường dẫn

Bảng 4. Kết quả kiểm định giả thuyết thông qua biến độc lập

	Kỳ vọng chiều hướng tác động	Kết quả kiểm định		
		Original Sample (O)	P Values	Kết luận
SHL -> LTT	+	0,438	0,000	Chấp nhận
TNKT -> LTT	+	0,225	0,000	Chấp nhận
TNKT -> SHL	+	0,179	0,004	Chấp nhận
TNMT -> LTT	+	0,328	0,000	Chấp nhận
TNMT -> SHL	+	0,389	0,000	Chấp nhận
TNPL -> LTT	+	0,057	0,317	Bác bỏ
TNPL -> SHL	+	-0,016	0,787	Bác bỏ
TNTN -> LTT	+	0,124	0,027	Chấp nhận
TNTN -> SHL	+	0,143	0,017	Chấp nhận
TNDD -> LTT	+	0,013	0,808	Bác bỏ
TNDD -> SHL	+	0,014	0,789	Bác bỏ

Kết quả này chỉ ra rằng:

- SHL của nhân viên có tác động cùng chiều đến LTT của nhân viên.
- TNKT có tác động cùng chiều đến SHL của nhân viên.
- TNKT có tác động cùng chiều đến LTT của nhân viên.

- TNMT có tác động cùng chiều đến SHL của nhân viên.
- TNMT có tác động cùng chiều đến LTT của nhân viên.
- TNTN có tác động cùng chiều đến SHL của nhân viên.
- TNTN có tác động cùng chiều đến LTT của nhân viên.

Kết quả cho thấy các yếu tố đều thỏa mãn tiêu chí về độ tin cậy và tính hợp lệ. Tuy nhiên, mô hình cấu trúc dùng để kiểm định các giả thuyết của nghiên cứu chỉ có ý nghĩa thống kê khi $p\text{-value} \leq$

0,05. Căn cứ tiêu chí trong kiểm định mô hình cấu trúc thì có 07 giả thuyết được chấp nhận (giả thuyết $H_{11}, H_1, H_2, H_3, H_4, H_7, H_8$) và 04 giả thuyết bị bác bỏ (giả thuyết H_5, H_6, H_9, H_{10}).

Bảng 5. Kết quả kiểm định giả thuyết thông qua biến trung gian

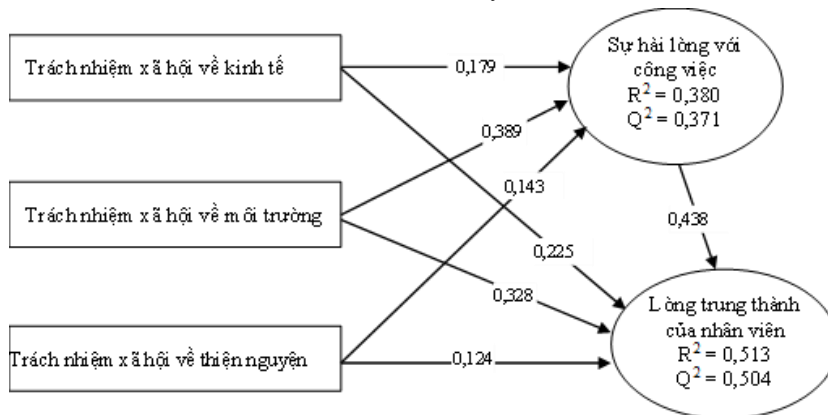
	Kỳ vọng chiều hướng tác động	Kết quả kiểm định		
		Original Sample (O)	P Values	Kết luận
TNKT -> SHL -> LTT	+	0,079	0,008	Chấp nhận
TNMT -> SHL -> LTT	+	0,171	0,000	Chấp nhận
TNPL -> SHL -> LTT	+	-0,007	0,789	Bác bỏ
TNTN -> SHL -> LTT	+	0,063	0,016	Chấp nhận
TNDD -> SHL -> LTT	+	0,006	0,790	Bác bỏ

Kết quả kiểm định giả thuyết thông qua biến trung gian cho thấy:

- SHL đóng vai trò trung gian giữa TNKT và LTT của nhân viên.
- SHL của nhân viên đóng vai trò trung gian giữa TNMT và LTT của nhân viên.

- SHL của nhân viên đóng vai trò trung gian giữa TNTN và LTT của nhân viên.

Như vậy, TNKT, TNMT, TNTN có tác động cùng chiều, có ý nghĩa thống kê lên biến LTT của nhân viên thông qua biến trung gian là SHL của nhân viên. Có 03 giả thuyết được chấp nhận (giả thuyết H_{12}, H_{13}, H_{15}) và 02 giả thuyết bị bác bỏ (giả thuyết H_{14}, H_{16}).



Hình 3. Kết quả kiểm định mô hình

Kết quả nghiên cứu cho ta thấy một góc nhìn khách quan về tác động của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với SHL và trung thành của nhân viên. Dưới góc độ nhìn nhận trách nhiệm xã hội như một yếu tố tích cực làm khuyến khích, gia tăng SHL và LTT của nhân viên, các doanh nghiệp có thể dùng yếu tố trách nhiệm xã hội của mình làm công cụ để tăng sự gắn bó của nhân viên và giúp giảm nguy cơ thiệt hại trong đánh giá thương hiệu về lâu dài. Điều này phù hợp với nhiều kết quả nghiên cứu trước đây về vấn đề trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Lin et al., 2009; Zientara et al., 2015; Ahmad et al., 2020). Nói cách khác, để nâng cao khả năng cạnh tranh về mặt nhân lực thì các doanh nghiệp nên tăng cường thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

5. ĐỀ XUẤT HÀM Ý CHÍNH SÁCH VÀ KẾT LUẬN

5.1. Hàm ý chính sách

5.1.1. Trách nhiệm xã hội về môi trường

Trong 03 yếu tố của trách nhiệm xã hội có tác động đến SHL và LTT của nhân viên trong nghiên cứu này thì yếu tố TNMT là có mức tác động mạnh nhất. Đây là yếu tố được đưa vào nghiên cứu ngoài 04 yếu tố thuộc mô hình của Carroll (1999). Điều đó cho thấy TNMT là yếu tố quan trọng cần được xem xét khi nghiên cứu về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

Việc gây ô nhiễm do các hoạt động sản xuất, kinh doanh gây nên bức xúc trong nhân dân, làm xấu

hình ảnh của doanh nghiệp trong mắt người tiêu dùng và cả đối với nhân viên của chính doanh nghiệp đó. Doanh nghiệp cần thể hiện trách nhiệm của mình đối với môi trường, không chỉ bằng việc chấp hành các quy định của Luật Bảo vệ môi trường mà trong sản xuất kinh doanh còn cần sự chủ động đổi mới, sáng tạo, áp dụng những kỹ thuật hiện đại, công nghệ thân thiện với môi trường. Bên cạnh đó, trong đào tạo nguồn nhân lực, tổ chức/doanh nghiệp cần bồi dưỡng nâng cao ý thức trong việc bảo vệ môi trường ở mỗi nhân viên thông qua các chương trình, hoạt động mang tính lan tỏa như chiến dịch trồng cây xanh, tuyên truyền giữ gìn vệ sinh môi trường, không gian làm việc sạch đẹp,... Làm tốt trách nhiệm này sẽ tạo ra lợi nhuận song hành: doanh nghiệp tối ưu hóa hiệu quả công việc do áp dụng công nghệ tiên tiến đồng thời tác động tích cực lên tinh cảm của nhân viên đối với tổ chức, giúp họ trung thành hơn với tổ chức. Điều này cũng phù hợp với một số kết quả nghiên cứu trước đây, các nhà nghiên cứu Ashforth & Mael (1989), Mael & Ashforth (1992), Tyler (1999) đã chứng minh rằng, các hoạt động của công ty góp phần tạo nên sự khác biệt tích cực trong mắt nhân viên khi chúng nâng cao uy tín của tổ chức và giúp tổ chức trở nên nổi bật so với các tổ chức khác.

5.1.2. *rách nhiệm xã hội về kinh tế*

TNKT cũng đóng góp không nhỏ vào SHL và LTT của nhân viên khi có mức độ tác động mạnh thứ 2. Dù tác động về kinh tế ít khi là điều được xem xét đầu tiên khi nhắc đến trách nhiệm xã hội nhưng đây lại là yếu tố cơ bản nhất của trách nhiệm xã hội. TNKT được hiểu như là một loại cam kết của doanh nghiệp đóng góp vào sự phát triển bền vững của nền kinh tế. Doanh nghiệp là thành phần kinh tế cơ bản, có trách nhiệm cung cấp sản phẩm, dịch vụ theo nhu cầu của xã hội đồng thời thông qua việc kinh doanh tạo ra lợi nhuận phù hợp. Có thể nói, mục tiêu lợi nhuận là động cơ căn bản nhất của hoạt động sản xuất, kinh doanh của một doanh nghiệp, tuy nhiên đây không phải mục tiêu duy nhất. Để nền kinh tế phát triển bền vững, mỗi doanh nghiệp cần góp phần vào sự phát triển chung đó bằng những hoạch định, chiến lược kinh doanh có trách nhiệm với cộng đồng. Do đó, mỗi doanh nghiệp cần đưa ra những lựa chọn phát triển trên cơ sở cân nhắc lợi ích của cộng đồng, không thực hiện bất kỳ hành động nào làm tổn hại cộng đồng.

Như vậy, TNKT có ý nghĩa sống còn đối với một doanh nghiệp, nó mang lại lợi ích trực tiếp cho doanh nghiệp và nhân viên, mang lại lợi ích gián tiếp cho xã hội. Doanh nghiệp càng phát triển càng tạo

ra nhiều cơ hội việc làm cho người lao động, nguồn thu nhập ổn định, bền vững cho nhân viên, đồng thời, tạo ra nhiều cơ hội hỗ trợ nhiều người khác như đối tác, nhà đầu tư, cổ đông,... điều này góp phần làm gia tăng SHL và sự gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp.

5.1.3. *Trách nhiệm xã hội về thiện nguyện*

Một yếu tố nữa có tác động đến SHL với công việc và sự trung thành của nhân viên trong nghiên cứu này là TNTN. Việc doanh nghiệp tổ chức các hoạt động thiện nguyện có thể giúp cho nhân viên tham gia vào việc giúp đỡ cộng đồng của họ. Giúp họ đạt được sự khẳng định về giá trị bản thân đối với cộng đồng. Điều này có thể mang lại ý nghĩa khác biệt đối với nhân viên mà giá trị vật chất không thể mang lại. Không chỉ là hoạt động ý nghĩa đối với nhân viên, TNTN còn mang đến danh tiếng tốt và mở rộng độ nhận diện cho sản phẩm của doanh nghiệp do dễ quảng bá thông qua báo chí, truyền thông. Nhân viên khi làm việc tại doanh nghiệp có danh tiếng tốt sẽ cảm thấy hài lòng nên LTT với doanh nghiệp được tăng cao. Do đó, mỗi doanh nghiệp cần có các kế hoạch phù hợp để tổ chức các hoạt động thiện nguyện cho xã hội một cách trực tiếp với sự tham gia của nhân viên hoặc một cách gián tiếp bằng việc kết hợp với các đơn vị uy tín trong tổ chức các hoạt động vì cộng đồng như Ủy ban Mặt trận tổ quốc, Công đoàn, Hội khuyến học, Đoàn Thanh niên,...

5.2. **Kết luận**

Những nghiên cứu trước đây đã chứng minh được có sự tác động của trách nhiệm xã hội đến doanh nghiệp. Nhưng trong nghiên cứu này còn chứng minh được tác động của trách nhiệm xã hội đến LTT của nhân viên thông qua biến trung gian SHL của nhân viên. Mô hình đã được kiểm tra thông qua kỹ thuật smartPLS – SEM. Cụ thể, các yếu tố TNKT, TNMT, TNTN tác động cùng chiều đối với SHL và LTT; đồng thời TNKT, TNMT, TNTN thông qua vai trò trung gian của SHL tác động cùng chiều lên biến LTT.

So với mô hình của Carroll (1999), các yếu tố TNPL và TNDD bị loại ra khỏi mô hình nghiên cứu này do không thỏa mãn điều kiện để thống kê có ý nghĩa (hai yếu tố này có giá trị $p > 0,05$). Như vậy, có thể hiểu rằng các yếu tố TNPL và TNDD có tác động không đáng kể đến SHL với công việc và sự trung thành của nhân viên. Mà đây có thể được xem như nghĩa vụ mà doanh nghiệp thực hiện dựa trên ý thức, tinh thần tự giác chấp hành các quy định của pháp luật và đạo đức xã hội.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275678>
- Ahmad, S., Shafique, O., & Jamal, W. N. (2020). Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Banks' Financial Performance and the Mediating Role of Employees' Satisfaction and Loyalty in Pakistan. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 6(3), 765-774. <https://doi.org/10.26710/jafee.v6i3.1361>
- Ali, M., Ali, F. H., Raza, B., & Ali, W. (2020). Assessing the mediating role of work engagement between the relationship of corporate social responsibility with job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 1. <https://doi.org/10.32479/irmm.9714>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Barakat, S. R., Isabella, G., Boaventura, J. M. G., & Mazzon, J. A. (2016). The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction. *Management Decision*, 54(9), 2325-2339. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0308>
- Bartel, C. A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 379-413. <https://doi.org/10.2307/2F3094869>
- Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct. *Business and Society*, 38, 268-295. <https://doi.org/10.1177/02F000765039903800303>
- Cooil, B., Keiningham, T. L., Aksoy, L., & Hsu, M. (2007). A longitudinal analysis of customer satisfaction and share of wallet: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing*, 71(1), 67-83. <https://doi.org/10.1509%2Fjmk.71.1.067>
- Cheung, Y. L., Tan, W., Ahn, H. J., & Zhang, Z. (2010). Does corporate social responsibility matter in Asian emerging markets?. *Journal of Business Ethics*, 92(3), 401-413. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0164-3>
- 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>
- Frempong, L. N., Agbenyo, W., & Darko, P. A. (2018). The impact of job satisfaction on employees' loyalty and commitment: a comparative study among some selected sectors in Ghana. *European Journal of Business and Management*, 10(12), 95-105.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis 6th Edition*.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-1. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Heskett, J. L., & Sasser Jr, W. E. Jr., & Schlesinger, L.A. (1997). *The service profit chain*. New York: Free Press.
- Korkki, P. (2011). The shifting definition of worker loyalty. *New York Times*, 8, 8.
- Kusku, F. (2003). Employee satisfaction in higher education: the case of academic and administrative staff in Turkey. *Career Development International*, 8(7), 347-356. <https://doi.org/10.1108/13620430310505304>
- Lin, C. H., Yang, H. L., & Liou, D. Y. (2009). The impact of corporate social responsibility on financial performance: Evidence from business in Taiwan. *Technology in Society*, 31(1), 56-63. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2008.10.004>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In MD Dunnette. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1349.
- Long, X. (2017), *Formosa đứng đầu các vụ gây ô nhiễm năm 2016*. <https://tuoitre.vn/formosa-dung-dau-cac-vu-gay-o-nhiem-nam-2016-1351267.htm>

- Luddy, N. (2005). *Job satisfaction amongst employees at a public health institution in the Western Cape* (Doctoral dissertation, University of the Western Cape).
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13*(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Mak, B. L., & Sockel, H. (2001). A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention. *Information & Management, 38*(5), 265-276. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(00\)00055-0](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(00)00055-0)
- Martensen, A., & Gronholdt, L. (2001). A Holistic View of Employee Loyalty: Determinants and Effects on Company Value. In *Proceedings of the 4th International QMOD Conference. Quality Management and Organisational Development, Building People and Organisational excellence, Linköping University, Linköping, Sweden, 12-14 September 2001* (pp. 64-82).
- Martinez, P., & Del Bosque, I. R. (2013). CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management, 35*, 89-99. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.05.009>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nicolau, J. L. (2008). Corporate social responsibility: Worth-creating activities. *Annals of Tourism Research, 35*(4), 990-1006. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2008.09.003>
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G., & Fuller, J. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group and Organization Management, 26*(1), 93-113. <https://doi.org/10.1177%2F1059601101261006>
- Okafor, A., Adeleye, B. N., & Adusei, M. (2021). Corporate social responsibility and financial performance: Evidence from US tech firms. *Journal of Cleaner Production, 292*, 126078. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126078>
- Peloza, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science, 39*, 117-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0213-6>
- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society, 43*(3), 296-319. <https://doi.org/10.1177%2F0007650304268065>
- Puriwat, W., & Triposakul, S. (2018). The impact of corporate social responsibility on customer satisfaction and loyalty: A case study of the hotel industry in Thailand. *Asia-Pacific Social Science Review, 18*(2), 347-355.
- Quinn, R. P., & Staines, G. L. (1979). The 1977 Quality of Employment Survey: Descriptive Statistics, with Comparison Data from the 1969-70 and the 1972-73 Surveys. *Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Research, 1969-70*.
- Ramkissoon, H., Mavondo, F., & Sowamber, V. (2020). Corporate social responsibility at LUX* resorts and hotels: Satisfaction and loyalty implications for employee and customer social responsibility. *Sustainability, 12*(22), 9745. <https://doi.org/10.3390/su12229745>
- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics, 83*(2), 265-283. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9618-7>
- Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand Mc Nally
- Solomon, C. M. (1992). Loyalty factor. *Personnel journal*.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Story, J. S., & Castanheira, F. (2019). Corporate social responsibility and employee performance: Mediation role of job satisfaction and affective commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26*(6), 1361-1370. <https://doi.org/10.1002/csr.1752>
- Strenitzzerová, M., & Achimský, K. (2019). Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in postal sector. *Sustainability, 11*(17), 4591. <https://doi.org/10.3390/su11174591>
- Tamm, K., Eamets, R., & Mõtsmees, P. (2010). Relationship between corporate social responsibility and job satisfaction: The case of Baltic countries. *The university of Tartu faculty of economics and business administration working paper, (76-2010)*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1717710>
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics, 85*(4), 411-427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- Tyler, T. R. (1999). Why people cooperate with organizations. In L. L. Cummings and B. M.

- Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 21, 201-246.
- Thọ, N. Đ. (2011). Nghiên cứu khoa học trong kinh doanh: Thiết kế và thực hiện. *Nhà xuất bản Lao động xã hội*.
- Dung, T. K. (2005). Đo lường SHL của công việc trong bối cảnh Việt Nam. *Tạp chí Phát triển Khoa học và Công nghệ*, 8(12), 85-91.
- Van Ngo, Q., Tran, T. Q., & Luu, T. C. (2021). Corporate social responsibility and employee loyalty: Role of pride and commitment. *Annals of Computer Science and Information Systems*, 28, 237-242. <http://dx.doi.org/10.15439/2021KM52>
- Vitezic, N. (2011). Corporate Reputation And Social Responsibility: An Analysis Of Large Companies In Croatia. *International Business and Economics Research Journal (IBER)*, 10(8), 85–96. <https://doi.org/10.19030/iber.v10i8.5380>
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation.
- Weiss, D. J., & Dawis, R. V. England, GW and Lofquist, LH (1967), Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Vol. 22. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Wright, B. E., & Kim, S. (2004). Participation's influence on job satisfaction: The importance of job characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 24(1), 18-40. <https://doi.org/10.1177%2F0734371X03259860>
- Yee, B. Y., & Faziharudean, T. M. (2010). Factors affecting customer loyalty of using Internet banking in Malaysia. *Journal of Electronic Banking Systems*, 2010(2010), 21. <https://doi.org/10.5171/2010.592297>
- Zulfiqar, S., Sadaf, R., Popp, J., Vveinhardt, J., & Máté, D. (2019). An examination of corporate social responsibility and employee behavior: The case of Pakistan. *Sustainability*, 11(13), 3515. <https://doi.org/10.3390/su11133515>
- Zientara, P., Kujawski, L., & Bohdanowicz-Godfrey, P. (2015). Corporate social responsibility and employee attitudes: evidence from a study of Polish hotel employees. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(6), 859-880. <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1019511>