

NGHIÊN CỨU TÁC ĐỘNG CỦA TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA DOANH NGHIỆP TỚI LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN: TRƯỜNG HỢP CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI HÀ NỘI

IMPACT OF CSR ON EMPLOYEE LOYALTY: CASE OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES IN HANOI

Nguyễn Văn Biên¹, Ngô Văn Quang^{2,*}

DOI: <http://doi.org/10.57001/huih5804.2024.142>

TÓM TẮT

Nghiên cứu này nhằm làm rõ tác động của trách nhiệm xã hội (TNXH) tới lòng trung thành của nhân viên tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Hà Nội. Nghiên cứu cũng kiểm định tác động của chất lượng mối quan hệ giữa nhà quản lý với nhân viên đến sự trung thành của họ. Nghiên cứu sử dụng dữ liệu sơ cấp thông qua điều tra khảo sát bằng bảng câu hỏi. Dữ liệu thu thập được xử lý bằng phần mềm SPSS và Amos để kiểm tra độ tin cậy của thang đo, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích hồi quy đa biến và ứng dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm định các giả thuyết đề xuất. Kết quả của nghiên cứu chỉ ra rằng TNXH có ảnh hưởng tích cực tới cam kết, sự hài lòng và niềm tin của nhân viên. Ba yếu tố này tạo thành chất lượng mối quan hệ giữa người lao động và nhà quản lý. Kết quả cũng chỉ ra rằng chất lượng mối quan hệ có tác động một cách tích cực tới sự trung thành của nhân viên.

Từ khóa: Trách nhiệm xã hội (TNXH); lòng trung thành; cam kết; sự hài lòng; niềm tin.

ABSTRACT

This research aims to clarify the impact of corporate social responsibility (CSR) on the employee loyalty in small and medium enterprises in Hanoi. This research also tested the influence of quality of the relationship between managers and employees on their loyalty. The study uses primary data through survey surveys using questionnaires. Collected data are processed using SPSS and Amos software to check the reliability of the scale, exploratory factor analysis (EFA), multivariate regression analysis and application of linear structural model (SEM) to test the proposed hypotheses. The results of the research indicated that CSR has a positive effect on employee commitment, satisfaction and trust. These three factors form the quality of the relationship between employees and managers. The results also showed that relationship quality has a positive impact on employee loyalty.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR); loyalty; commitment; satisfaction; trust.

¹Văn phòng Đăng ký đất đai Hà Nội

²Khoa Quản lý Kinh doanh, Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội

*Email: quangnv@hauivn.edu.vn

Ngày nhận bài: 20/10/2023

Ngày nhận bài sửa sau phản biện: 15/01/2024

Ngày chấp nhận đăng: 25/4/2024

1. GIỚI THIỆU

Trong thời gian trở lại đây, trách nhiệm xã hội (TNXH) là một chủ đề nhận được sự quan tâm trong cả học thuật lẫn thực tiễn. Ngày nay, nhiều công ty dành một mối quan tâm lớn tới TNXH vì đây là một yếu tố giúp doanh nghiệp có thể phát triển một cách bền vững. Điều này là do các ảnh hưởng của TNXH tới khách hàng và tới chính nhân viên của doanh nghiệp. Đã có nhiều học giả tìm ra TNXH là một trong những yếu tố có tác động tới lòng trung thành của người lao động, sự hài lòng của người tiêu dùng đồng thời đây cũng là yếu tố có ảnh hưởng tới danh tiếng của doanh nghiệp. Hiệu quả tương tự của TNXH tác động tới nhân viên của doanh nghiệp cũng được nhiều học giả tìm ra. Nhiều học giả chỉ ra rằng, TNXH là yếu tố có tác động một cách tích cực tới sự hài lòng hay là lòng trung thành của nhân viên [19]. Đồng thời họ cũng đề xuất rằng cần phải có những nghiên cứu trong tương lai kiểm chứng tác động từ TNXH đến lòng trung thành của nhân viên và các yếu tố xung quanh vấn đề này.

Trong bối cảnh hiện nay, thị trường lao động, việc làm có nhiều biến động, thế hệ lao động gen Z trong tương lai ngày càng thể hiện bản lĩnh và có năng lực và kĩ năng và là lực lượng lao động chất lượng cao, chiếm đến 25% thị trường lao động. Những lao động gen Z thể hiện bản thân nhiều hơn các thế hệ trước đó, họ làm những gì họ muốn và ra quyết định và gắn bó với doanh nghiệp thông qua những phân tích có tính thực dụng cao: lợi ích, các giá trị mà doanh nghiệp mang lại và khả năng của họ còn phù hợp với môi trường đó hay không. Thế hệ lao động mới có xu hướng nhạy việc tương đối cao khi tìm được môi trường làm việc khác tốt hơn thông qua môi trường internet. Vì vậy, doanh nghiệp không có chiến lược để giữ chân người tài gen Z bằng các thử thách, các cơ hội để gen Z thể hiện bản thân, thì sớm muộn, thế hệ này cũng rời bỏ doanh nghiệp đó mà thôi. Đối với thế hệ Z nói riêng và thị trường lao động nói chung, để nhân viên giữ được lòng trung thành và gắn bó lâu dài cùng doanh nghiệp hiện đang là một bài toán, một

thách thức đối với các doanh nghiệp. Đặc biệt là trong bối cảnh nghiên cứu là nghiên cứu về các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn thành phố Hà Nội, trong hoàn cảnh các doanh nghiệp này phải chịu sự cạnh tranh gay gắt từ các doanh nghiệp lớn hơn về cả nguồn nhân lực lẫn vật chất. Do đó, nuôi dưỡng đội ngũ nhân viên chất lượng cao và trung thành đang là giải pháp tối ưu tạo lợi thế cạnh tranh bền vững cho những doanh nghiệp vừa và nhỏ này.

Từ những lý do trên, tác giả quyết định lựa chọn đối tượng nghiên cứu là nhân viên tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn Hà Nội đang chịu phải sự cạnh tranh gay gắt để làm rõ nhằm làm rõ mối quan hệ giữa TNXH của tổ chức và lòng trung thành của nhân viên từ đó đánh giá được mức độ tác động của TNXH tới lòng trung thành của người lao động. Nghiên cứu này sẽ trả lời các câu hỏi sau:

Câu hỏi 1: TNXH có tác động như thế nào tới lòng trung thành của nhân viên?

Câu hỏi 2: Chất lượng mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo (Niềm tin, sự cam kết, sự hài lòng) có tác động như thế nào tới lòng trung thành của nhân viên?

Câu hỏi 3: TNXH có tác động như thế nào tới Chất lượng mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo?

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

TNXH của một tổ chức có thể được xem là việc tổ chức này có thực hiện đúng các cam kết về việc tiến hành các hoạt động kinh tế song song với tuân thủ các quy chuẩn và thực hiện trách nhiệm với môi trường và các bên có liên quan. Doanh nghiệp thực hiện trách nhiệm xã hội tạo cam kết phát triển nền kinh tế một cách dài hạn đồng thời là nhằm tới mục tiêu nâng cao chất lượng đời sống cho cộng đồng và đảm bảo được những mục tiêu về lợi nhuận của tổ chức.

TNXH của một tổ chức bao gồm rất nhiều góc độ nó có thể là việc doanh nghiệp xử lý như thế nào với đối tác hay những chủ thể có ảnh hưởng tới việc phát triển của doanh nghiệp. Những đối tác này có thể kể đến như là người sản xuất, người cung cấp tư liệu sản xuất, khách hàng hay là nhân viên làm việc trong doanh nghiệp. Ngoài trách nhiệm với những chủ thể này ra thì TNXH còn bao gồm cả những hoạt động của doanh nghiệp đối với cộng đồng, môi trường sống như là bảo vệ rừng,... các hoạt động liên quan đến bảo vệ quyền lợi của cộng đồng như là từ thiện, ủng hộ,...

Tolmie chứng minh rằng việc một doanh nghiệp thực hiện đầy đủ trách nhiệm của họ với các bên có liên quan là một hoạt động giúp lợi ích doanh nghiệp đạt được nằm ở trạng thái cân bằng. Hoạt động này về lâu về dài giúp doanh nghiệp có thêm nhiều lợi ích hơn so với việc sử dụng cơ chế thị trường. Một mô hình tiêu biểu về TNXH của Carroll chỉ ra DN muốn tồn tại trong xã hội như một thực thể kinh tế cần quan tâm tới không chỉ mục tiêu kinh tế mà còn cả mục tiêu xã hội kể cả đối với người lao động.

2.2. Lòng trung thành của nhân viên

Ngày nay, nghiên cứu về lòng trung thành đang là đề tài nhận được sự quan tâm của nhiều học giả trên phạm vi toàn

thế giới, trong đó có Việt Nam. Rất nhiều nhà nghiên cứu đưa ra định nghĩa về lòng trung thành Trung thành là sự thể hiện sự cống hiến, hài lòng với doanh nghiệp theo cách tự nguyện và hoạt động này diễn ra hoàn toàn chủ động, do phía nhân viên trực tiếp bày tỏ. Lòng trung thành là mối liên kết giữa người lao động với doanh nghiệp của họ, người lao động thể hiện niềm tin với doanh nghiệp đồng thời họ sẽ nỗ lực hết mình để thực hiện hóa mục tiêu của doanh nghiệp, thêm vào đó, một biểu hiện khác của lòng trung thành là người lao động tạo một cam kết muốn được gắn bó và cống hiến cho sự phát triển dài lâu của doanh nghiệp. Trung thành là một thành tố của cam kết hoặc hoàn toàn có thể đây là một khái niệm riêng biệt. Lòng trung thành của nhân viên tạo ra nhiều tác động tích cực tới hoạt động của doanh nghiệp. Do đó, làm thế nào để thúc đẩy lòng trung thành luôn là vấn đề nhận được sự quan tâm đặc biệt từ các học giả cũng như những nhà quản lý của tổ chức.

Từng có câu nói: "Dùng người thì phải tin, mà đã không tin thì không dùng". Lòng trung thành là một phẩm chất đáng quý nhất ở nơi làm việc. Trên thực tế, chiếc chìa khóa quan trọng để giữ một nhân viên ưu tú lại công ty, để anh ta luôn cống hiến hết mình vì công ty và tạo nên giá trị. Điều này sẽ thể hiện rõ hơn ở các môi trường làm việc ở các doanh nghiệp đã qua giai đoạn khởi nghiệp và đang phát triển. Một nghiên cứu khác ở Việt Nam về lĩnh vực ngân hàng năm 2016, khi khảo sát tại thành phố Long Xuyên cho thấy có 78,8% tỷ lệ nhân viên thay đổi việc làm 1 đến 2 lần; thay đổi công việc từ 3 đến 4 lần chiếm 11,1% cho thấy sự trung thành của nhân viên mang tính tương đối. Từ những nghiên cứu trước đó về sự trung thành nhân viên, tổng hợp trong nghiên cứu lần này, chúng tôi tập trung đánh giá sự trung thành dựa trên ảnh hưởng của nghĩa vụ TNXH của doanh nghiệp tác động thông qua các biến trung gian Chất lượng mối quan hệ bao gồm sự hài lòng của nhân viên, sự tin tưởng và cam kết của nhân viên.

2.3. Mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội và lòng trung thành

Theo [11] thì "Sự trung thành của nhân viên thể hiện trạng thái tinh thần liên quan đến công việc được đặc trưng bởi cảm giác sôi nổi, hoàn thành, nhiệt tình, hấp thu và cống hiến". Doanh nghiệp qua cách quản lý nhân viên / truyền thông nội bộ gắn liền với sự trung thành của nhân viên; tăng cường các hành vi giao tiếp hỗ trợ làm giảm ý định thay đổi tổ chức của nhân viên [29]. Một nghiên cứu khác chứng minh, sự đa dạng về kỹ năng công việc là đặc điểm chính dự đoán mức độ trung thành công việc. Bên cạnh những yếu tố trên vẫn còn những yếu tố khác đóng vai trò xây dựng mối quan hệ nhân quả cho sự hài lòng và hành vi công dân của nhân viên ví dụ như sự trợ giúp kịp thời từ tổ chức, mức độ khó hoàn thành của công việc. Theo một ý kiến khác, sự trung thành của nhân viên với tổ chức càng thêm bền chặt hơn là khi doanh nghiệp sử dụng các hoạt động TNXH cho phép nhân viên mang toàn bộ bản thân của họ vào công việc [20].

Thật chính xác mà nói, sự trung thành xuất phát từ sự hài lòng trong chính mỗi nhân viên đối với tổ chức mà mình

đang tham gia. Mà sự hài lòng tỷ lệ thuận với độ nhận diện hình ảnh thương hiệu của tổ chức. Trong khi định hướng TNXH tốt sẽ dẫn đến hình ảnh thương hiệu của tổ chức ngày càng tốt hơn [4]. Mà TNXH còn có tác động trực tiếp đến lòng tin, sự xác định, hạnh phúc và xây dựng sự gắn kết hơn qua các hành vi xanh tại nơi làm việc. Vì vậy hoạt động TNXH có ảnh hưởng đến quyết định trung thành với tổ chức của nhân viên là điều hiển nhiên.

2.4. Cơ sở lý thuyết của nghiên cứu

2.4.1. Lý thuyết niềm tin và cam kết

Lý thuyết niềm tin - cam kết cung cấp một mô hình học thuật trong quá trình xây dựng niềm tin và liên kết trong quan hệ giữa người lãnh đạo và người lao động. Xét trong quan hệ lâu dài giữa người với người thì quyền lực được cho là định nghĩa cơ sở cho bất kỳ mối quan hệ nào. Tuy nhiên, có tối thiểu 1/3 các mối liên kết bị phá hỏng nếu chỉ dựa vào yếu tố quyền lực. Gắn kết với doanh nghiệp được hiểu là mức độ người lao động tin vào doanh nghiệp của họ và thấu hiểu các tiêu chí của doanh nghiệp đồng thời những người này có một nhu cầu mãnh liệt được làm việc cho tổ chức. Do đó, Morgan và Hunt tin rằng yếu tố cam kết và niềm tin sẽ giúp các mối quan hệ bền chặt và lâu dài hơn. Khẳng định này trong tác động của TNXH đến lòng trung thành của nhân viên, nhân viên thấy tự hào khi được làm việc trong một doanh nghiệp thực hiện đầy đủ các hoạt động TNXH từ đó họ có xu hướng gắn kết và mong muốn đóng góp hết mình cho doanh nghiệp. Lý thuyết này cũng được sử dụng trong rất nhiều tài liệu nhằm mục đích lý giải các mối quan hệ trong một tổ chức. Dựa trên lý thuyết này, Caryl Rusbult đã đề xuất mô hình đầu tư để ổn định các mối quan hệ. Các mối quan hệ tương hỗ giúp công ty, tổ chức sẽ tìm kiếm được lợi ích bổ sung được đối tác trao đổi tiềm năng khác cung cấp như khách hàng, nhân viên, nhà cung ứng... Do đó, luận văn này sử dụng lý thuyết niềm tin cam kết là một cơ sở để lý giải về mối quan hệ của nhân viên với tổ chức. Khi nhận được những lợi ích nhân viên sẽ có hành vi công dân như thế nào đối với doanh nghiệp của họ.

2.4.2. Lý thuyết về sự hài lòng của nhân viên

Lòng tự hào của nhân viên là chuỗi hành vi nhận thức, cảm xúc, thái độ về tổ chức. Cụ thể, có hai loại niềm tự hào về tổ chức. Đầu tiên, các nhân viên có thể trải qua những cảm xúc tự hào dai dẳng và ngăn ngụi dựa trên nhận thức về một sự kiện thành công liên quan đến tổ chức. Thứ hai, nhân viên có thể có một thái độ tự hào về nhận thức và lâu dài do nhận thức chung về tổ chức. Hai loại niềm tự hào về tổ chức xây dựng mối quan hệ và ảnh hưởng lẫn nhau đến cam kết phục vụ khách hàng, sự sáng tạo và ý định doanh thu cho chính tổ chức đó. Theo một nghiên cứu khác, sự sáng tạo của nhân viên tác động đến hai khía cạnh của niềm tự hào về tổ chức (cụ thể là cảm xúc và bản lĩnh) của họ. Ngoài ra, hai khía cạnh của sự hoài nghi về tổ chức (sự hoài nghi về tình cảm và sự hoài nghi về hành vi) cũng có tác động đáng kể đến niềm tự hào về cảm xúc của nhân viên trong các tổ chức công nghiệp... Tuy nhiên nghiên cứu này

tập trung vào TNXH của doanh nghiệp (TNXH) ảnh hưởng đến lòng tự hào của nhân viên đối với tổ chức.

3. GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Một biểu hiện thể hiện rằng nhân viên có xu hướng trung thành với tổ chức đó là các biểu hiện của họ khi làm việc thể hiện rằng họ tự hào khi được làm việc tại tổ chức, họ thể hiện lòng trung thành với công ty bằng cách thực hiện công việc vượt qua những trách nhiệm của họ đối với tổ chức, điều này làm họ trở nên đồng nhất hơn với công ty. Thêm vào đó, các hoạt động TNXH cũng làm cho nhân viên cảm thấy hài lòng khi họ là một phần của doanh nghiệp việc này làm giảm khả năng rời bỏ tổ chức của nhân viên. Kết quả một nghiên cứu khác của Murray thể hiện hơn 1/3 số nhân viên khẳng định rằng họ muốn làm việc trung thành cho một doanh nghiệp thực hiện các hoạt động TNXH hơn là một doanh nghiệp trả lương cao cho họ, và hơn một nửa trong số những người tham gia khảo sát trả lời rằng họ sẽ rời bỏ một doanh nghiệp nếu doanh nghiệp đó không thực hiện những hoạt động trách nhiệm xã hội (Murray, 2008). Từ những chứng cứ trên tác giả đề xuất giả thuyết:

H1: TNXH có ảnh hưởng tích cực tới lòng trung thành của nhân viên.

Trong hành vi tổ chức, đặc trưng trung tâm của mối quan hệ giữa các cá nhân trong tổ chức và cụ thể hóa mối quan hệ phức tạp này chính là niềm tin. Để xây dựng niềm tin, tổ chức cần một quá trình củng cố mối quan hệ giữa nhân viên với quản lý [19], nguồn lực tổ chức sở hữu, nội dung công việc và các mối quan hệ dẫn đến sự tin tưởng, hài lòng và trung thành của nhân viên với tổ chức ngày càng bền chặt. Trong khi đó, các hoạt động TNXH liên quan tới danh tiếng của tổ chức xây dựng niềm tin đáng kể trong lòng nhân viên. TNXH không những có thể làm giảm nhận thức về sự hoài nghi mà còn vượt lên mọi rào cản và củng cố niềm tin với tổ chức; nó như một vũ khí sáng suốt nêu lên quan điểm lợi ích khẳng định sự tin tưởng mà nhân viên cảm nhận về tổ chức [24]. TNXH của doanh nghiệp/ tổ chức ảnh hưởng trực tiếp tới nhiều ý định của nhân viên và sự tin tưởng về tổ chức là cầu nối thúc đẩy mọi tiến trình đưa ra quyết định diễn ra thuận lợi và nhanh chóng [13]. Tầm quan trọng của các yếu tố hành vi đạo đức TNXH được hình thành trên cơ sở niềm tin ngày càng tăng ảnh hưởng mạnh mẽ tới sự tin tưởng vào công tác quản lý hay mọi hoạt động của tổ chức. Qua đó, ta có thể kết luận, niềm tin mà nhân viên dành cho tổ chức thật sự chịu tác động từ TNXH.

Những tiếp xúc hài lòng trong công việc của nhân viên kết hợp với niềm tin vào quản lý và đồng nghiệp [14] thúc đẩy mối quan hệ giữa các cá nhân ở mọi cấp bậc thấu hiểu nhau hơn, đồng thời tăng lòng trung thành của nhân viên với tổ chức. Mức độ phù hợp đến từ vai trò và đặc điểm của công việc mang đến các trao đổi nhận thức về niềm tin không ngừng thay đổi, từ đó nhiều nghiên cứu đề xuất sự tin tưởng là yếu tố trung gian tác động đến lòng trung thành của nhân viên dành cho tổ chức [37]. Hơn nữa, nhân viên có niềm tin làm tăng sự ủng hộ của lãnh đạo đối với lòng trung thành của mình [1]. Ngoài ra, nhiều học giả cũng chứng

minh được sự tồn tại một môi trường đáng tin cậy có khả năng điều chỉnh mức độ trung thành cao gấp hai lần bình thường [27] khẳng định mối liên quan tích cực giữa sự tin tưởng và lòng trung thành của nhân viên [22]. Vì vậy, nghiên cứu này đề xuất rằng:

H2: TNXH ảnh hưởng tích cực đến niềm tin của nhân viên.

H3: Niềm tin của nhân viên ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành của nhân viên với tổ chức.

Cam kết của nhân viên được xác định rằng chúng bao gồm 3 thành phần là cam kết liên tục, cam kết chuẩn mực và cam kết tình cảm. Trong đó, O'Reilly giải thích rằng cam kết của nhân viên với doanh nghiệp được định nghĩa giống như một ràng buộc về mặt tâm lý của nhân viên với doanh nghiệp mà họ đang làm việc. Mỗi ràng buộc này bao gồm nhiều yếu tố như là sự trung thành, đồng hành, theo đuổi những mục tiêu của tổ chức hay là lòng trung thành của nhân viên với tổ chức của họ. Trong đa số những tình huống, những người lao động hài lòng với công việc của họ thì có mức độ trung thành và cam kết với doanh nghiệp cao hơn. Việc này được giải thích bởi nền móng ý thức về những nhiệm vụ hay là giá trị mà một người cảm thấy họ cần phải đóng góp cho tổ chức của họ hay là họ có nghĩa vụ phải cam kết và trung thành với một doanh nghiệp.

Cam kết tình cảm và sự hài lòng trong công việc của nhân viên có tác động trực tiếp tích cực và tuyến tính thông qua niềm tự hào về tổ chức. Từ đó mà TNXH được cảm nhận sẽ kích thích sự hài lòng trong công việc và cam kết tình cảm một cách gián tiếp thông qua niềm tự hào về tổ chức. Một nghiên cứu khác cũng chứng minh các yếu tố của TNXH nội bộ có ảnh hưởng mạnh mẽ đến cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên và ảnh hưởng tương đối thấp đối với cam kết quy chuẩn của tổ chức thông qua vai trò trung gian của tình cảm đối với cam kết chuẩn tắc của tổ chức. Nhận thức về các thực hành TNXH bên ngoài của tổ chức có mối quan hệ tích hợp với cam kết tổ chức của nhân viên (tình cảm) tới sự tham gia vào công việc TNXH và sự tham gia của nhân viên về hành vi công dân liên quan đến tổ chức [3]. Các hoạt động và chính sách TNXH có tác động theo chiều hướng tốt đến lòng tin của nhân viên đối với tổ chức và tác động tích cực đến việc xác định tổ chức và cam kết của tổ chức. Từ đó, tác giả đề xuất giả thuyết:

H4: Cam kết của nhân viên có tác động dương với lòng trung thành của nhân viên.

H5: TNXH của doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực tới sự cam kết của nhân viên.

Thái độ hài lòng nhân viên thể hiện có một chừng mực ảnh hưởng về mối quan hệ giữa người lao động nhận thức về nỗ lực TNXH của tổ chức. TNXH đại diện cho một cơ hội đặc biệt ảnh hưởng đến ấn tượng chung nhân viên đối với tổ chức như một nguồn cung cấp sự hài lòng của nhân viên [5]. Ngoài ra, sự hài lòng của nhân viên ảnh hưởng đến năng suất, sản lượng nội bộ, giáo dục và đào tạo, kiểm soát chất lượng và chi phí bảo trì, cũng như hiệu quả R&D trực tiếp tác

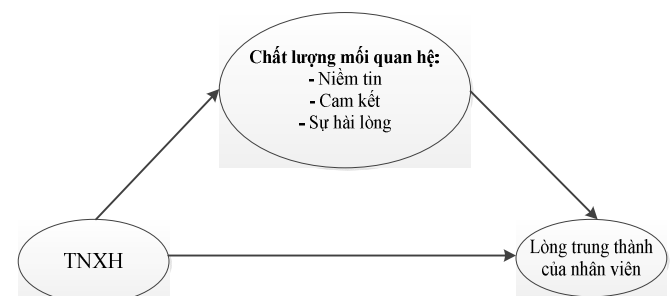
động đến vai trò của mối quan hệ nhân viên. Trong khi, TNXH chính là một khái niệm cốt lõi, là yếu tố quan trọng trong cạnh tranh và sự tồn tại của các công ty; là thước đo gần gũi nhất về sự hài lòng và lòng tin của nhân viên dành cho tổ chức của mình. Sự tham gia của tổ chức vào các hoạt động TNXH còn là nguồn gốc của sự hài lòng của nhân viên [12]. Vì vậy, những bằng chứng trên đã đóng góp thêm cho nhận định các hoạt động TNXH của tổ chức có tác động đến sự hài lòng của nhân viên [4].

Trong những tài liệu kiểm tra thực nghiệm về sự gắn bó và hài lòng của nhân viên chỉ ra sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên có khả năng xây dựng các mối quan hệ liên quan đến sự duy trì trong lâu dài của tổ chức. Mối quan hệ này không dừng ở mức "ảnh hưởng đơn thuần" mà luôn hỗ trợ thúc đẩy hướng tới mục tiêu "trực tiếp tác động gấp đôi". Việc mở rộng hiệu ứng điều tiết của sự hài lòng của nhân viên nhằm hòa giải trên cơ sở mối quan hệ giữa nhận thức của nhân viên về các nỗ lực trung thành của họ đối với tổ chức. Nhân viên hài lòng trong công việc và về hiệu quả hoạt động của tổ chức; hài lòng trong công tác đào tạo, cam kết trao quyền cho nhân viên và các hoạt động đoàn thể công khai ngụ ý tổ chức đang trên con đường "thành công" [28] đã cải thiện tầm nhìn cũng như dẫn tới mức độ trung thành của nhân viên cao hơn. Qua đó, ta khẳng định sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên có mối liên hệ với nhau. Vì vậy, nghiên cứu này đề xuất rằng:

H6: TNXH ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của nhân viên

H7: Sự hài lòng của nhân viên ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành của nhân viên với tổ chức.

Từ các giả thuyết trên, mô hình nghiên cứu được đề xuất như hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Để làm rõ các mối quan hệ đã đề xuất, nhóm tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp cho luận văn của mình. Giai đoạn thứ nhất được thực hiện thông qua phương pháp định tính và nghiên cứu chính thức được tác giả thực hiện thông qua phương pháp nghiên cứu định lượng.

4.1. Phương pháp nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua phương pháp phỏng vấn sâu đồng thời là trao đổi với chuyên gia về marketing, nhân viên trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn Hà Nội nhằm xây dựng được một bảng câu hỏi

với các thang đo phù hợp với mục tiêu của nghiên cứu và bối cảnh nghiên cứu diễn ra. Bên cạnh đó, một mục đích khác của việc tiến hành nghiên cứu định tính đó là tìm ra những nhân tố có tác động đến sự trung thành, cam kết, sự hài lòng của nhân viên về việc thực hiện các hoạt động TNXH của doanh nghiệp. Từ đó, nhóm tác giả có thể thống kê một cách rõ ràng nhất các thông tin có giá trị cho việc hoàn thành các mục tiêu đã đặt ra của nghiên cứu này.

Thông qua việc tiến hành nghiên cứu định tính, các yếu tố có ảnh hưởng tới sự trung thành của nhân viên bao gồm: TNXH của doanh nghiệp, niềm tin của nhân viên, cam kết của nhân viên và sự hài lòng của nhân viên đối với doanh nghiệp. Từ đó, nhóm tác giả thực hiện thiết kế các biến và thang đo nghiên cứu như sau:

Thang đo TNXH của doanh nghiệp: TNXH của doanh nghiệp được định nghĩa là một hoạt động mà các tổ chức đưa ra một cách có hệ thống với mục tiêu đóng góp cho sự phát triển có lợi cho xã hội. Doanh nghiệp thực hiện TNXH dưới vai trò là một tổ chức bằng cách thực hiện những hành động như quyên góp, tài trợ... [31]. Trong nghiên cứu này, thang đo TNXH được đo lường bởi 4 quan sát, trong đó có biến "Công ty dành một khoản ngân sách cho việc tổ chức các hoạt động nâng cao nhận thức về việc bảo vệ môi trường".

Sự hài lòng của nhân viên được giải thích là nhân viên có được đáp ứng những nhu cầu của họ với nhiệm vụ mà họ phải hoàn thành một cách vui vẻ và có thích ứng được với công việc đó hay không. Thang đo sự hài lòng của nhân viên bao gồm 5 quan sát: "Tôi hài lòng về môi trường, điều kiện làm việc của tổ chức" là 1 trong 5 quan sát đó.

Thang đo sự tin tưởng của nhân viên: Được hiểu là sự tin tưởng và sẵn sàng làm theo những gì mà doanh nghiệp giao phó. Thang đo sự tin tưởng của nhân viên trong nghiên cứu này được tiến hành đo lường bởi 5 biến quan sát, một trong số đó là "Tôi tin rằng tổ chức của tôi là minh bạch và trung thực".

Cam kết của nhân viên được xác định rằng chúng bao gồm 3 thành phần là cam kết liên tục, cam kết chuẩn mực và cam kết tinh cảm. Trong đó, O'Reilly giải thích rằng cam kết của nhân viên với doanh nghiệp được định nghĩa giống như một ràng buộc về mặt tâm lý của nhân viên với doanh nghiệp mà họ đang làm việc. Thang đo cam kết được đo lường bởi 4 quan sát, 4 quan sát này được xây dựng dựa trên những tài liệu đi trước về chủ đề này và đã có sự chỉnh sửa để phù hợp hơn với bối cảnh nghiên cứu của luận văn này. Một quan sát tiêu biểu trong số đó là "Tôi tự nguyện cống hiến cho sự phát triển của công ty".

Lòng trung thành được giải thích là sự mong muốn của người lao động được làm việc và đóng góp cho tổ chức. Người lao động thực hiện một cam kết trung thành với tổ chức dù có nhận được một lời đề nghị cung cấp cho họ nhiều lợi ích hơn từ một tổ chức khác. Thang đo lòng trung thành trong nghiên cứu này được đo lường bởi 4 quan sát 1 trong số đó là: "Tôi có mong muốn mình sẽ trung thành lâu dài với tổ chức này".

4.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua hai giai đoạn là nghiên cứu định lượng sơ bộ và nghiên cứu định lượng chính thức.

4.2.1. Nghiên cứu định lượng sơ bộ

Những biến quan sát xuất hiện trong các thang đo được chọn lựa từ ba nguồn: Thứ nhất là kế thừa từ những nghiên cứu trước, thứ hai là từ việc tham khảo ý kiến của các chuyên gia về marketing và nguồn cuối cùng là kết quả của việc trao đổi theo nhóm được thực hiện từ bước nghiên cứu định tính. Nghiên cứu sơ bộ nhằm mục đích xác định rõ ràng chân dung của đối tượng nghiên cứu, đánh giá độ tin cậy và tính phù hợp của thang đo. Nghiên cứu định lượng sơ bộ được diễn ra với cỡ mẫu sử dụng là $n = 150$ nhằm mục đích đánh giá sơ bộ các quan sát mà nghiên cứu sử dụng.

4.2.2. Nghiên cứu định lượng chính thức

Nhóm tác giả tiến hành hoạt động nghiên cứu chính thức bằng cách gửi bảng câu hỏi tới quản lý cấp cao, cấp trung, nhân viên đang làm việc trong những doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn thành phố Hà Nội. Bảng câu hỏi chính thức được thiết kế trên Google Drive và được gửi tới các đối tượng trả lời khảo sát thông qua internet. Mẫu nghiên cứu dự kiến sử dụng trong bước nghiên cứu định lượng chính thức này là $n = 200$, trong 200 người này bao gồm các giám đốc, nhà quản lý và nhân viên trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn Hà Nội. Nghiên cứu chính thức được tiến hành trong hai tháng.

Sau khi thu thập, dữ liệu sẽ được mã hóa và làm sạch bởi phần mềm SPSS sau đó đưa vào các bước nghiên cứu tiếp theo nhằm kiểm định độ tin cậy và kiểm định các mối quan hệ đã được đề xuất. Nhóm tác giả sử dụng phần mềm SPSS để mã hóa số liệu thu thập được sau đó tiến hành loại bỏ những biến không đạt tiêu chuẩn bằng cách sử dụng độ tin cậy Cronbach's Alpha và nhân tố khám phá EFA. Những biến đạt tiêu chuẩn sẽ được đưa vào phần mềm AMOS để kiểm định nhân tố khẳng định CFA và kiểm tra mô hình tuyến tính SEM để kiểm định các giả thuyết.

Mẫu nghiên cứu được lựa chọn thông qua phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Nhóm tác giả gửi bảng câu hỏi đã được thiết kế thông qua các bước nghiên cứu định tính, định lượng sơ bộ trước đó tới đối tượng nghiên cứu của luận văn này. Bảng câu hỏi sẽ được gửi một cách ngẫu nhiên tới quản lý cấp cao, cấp trung và nhân viên của các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong địa bàn Hà Nội một cách ngẫu nhiên. Cỡ mẫu dự kiến sử dụng là $n = 200$.

5. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Mẫu nghiên cứu được lựa chọn thông qua phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Phiếu khảo sát được nhóm tác giả gửi đi một cách ngẫu nhiên tới quản lý cấp cao, cấp trung và nhân viên của các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong địa bàn Hà Nội. Bảng câu hỏi được tạo thành từ 22 câu hỏi chính do đó cỡ mẫu tối thiểu sẽ là 110 câu trả lời. Sau khi gửi bảng câu hỏi, nhóm tác giả thu được 216 dữ liệu đạt tiêu chuẩn. Sau

đó nhóm tác giả tiến hành mã hóa dữ liệu và thực hiện các bước phân tích.

5.1. Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Để kiểm định độ tin cậy của thang đo, nghiên cứu sử dụng Cronbach's alpha (α), các quan sát có độ tin cậy lớn hơn 0,6 sẽ được giữ lại, nếu độ tin cậy nhỏ hơn 0,6 sẽ được tác giả tiến hành loại ra khỏi thang đo. Kết quả kiểm định hệ số tin cậy được thực hiện với từng thành phần trong thang đo. Kết quả cụ thể của việc kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha được tổng hợp trong bảng 1.

Bảng 1. Tổng hợp kết quả phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha

Ký hiệu biến	Cronbach's Alpha
Trách nhiệm xã hội (TNXH)	0,850
Niềm tin (NT)	0,806
Cam kết (CK)	0,971
Sự hài lòng của nhân viên (HL)	0,914
Lòng trung thành của nhân viên (TT)	0,811

Thông qua tóm tắt ở bảng trên, nhận thấy độ tin cậy Cronbach's Alpha của tất cả các thang đo trong nghiên cứu này đều nằm trong khoảng từ 0,8 đến gần 1. Điều này thể hiện rằng các thang đo đều đáp ứng tốt độ tin cậy và thích hợp để đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA.

Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA được trình bày chi tiết ở bảng 2.

Bảng 2. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

	Factor				
	HL	TNXH	NT	CK	TT
HL2	0,902				
HL3	0,897				
HL4	0,766				
HL1	0,758				
HL5	0,683				
TNXH4		0,823			
TNXH1		0,796			
TNXH2		0,773			
TNXH3		0,681			
NT5			0,785		
NT4			0,726		
NT3			0,678		
NT1			0,576		
NT2			0,554		
CK3				0,859	
CK2				0,843	
CK1				0,664	
CK4				0,573	

TT3					0,823
TT2					0,671
TT4					0,662
TT1					0,637

Quan sát bảng 2, nhận thấy hệ số nhân tố tải của 22 quan sát được đưa vào phân tích đều lớn hơn 0,5, không tồn tại quan sát nào cùng lúc tải lên 2 hệ số nhân tố tải, do đó, các quan sát đảm bảo giá trị hội tụ và phân biệt, không có sự xen lẫn của các nhân tố. Bộ câu hỏi của nhân tố này là phân biệt so với nhân tố khác. Kết thúc phân tích nhân tố khám phá EFA 5 nhân tố ban đầu tác giả sử dụng được giữ nguyên, không có sự xuất hiện nhân tố mới hay là giảm đi nhân tố cũ. Vậy tất cả các nhóm nhân tố đều được đảm bảo và hoàn toàn phù hợp để đưa vào phân tích nhân tố khẳng định CFA thực hiện kiểm tra mô hình cấu trúc tuyến tính SEM.

5.2. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Bảng 3 thể hiện một cách tóm tắt chỉ số model fit của mô hình mà tác giả sử dụng.

Bảng 3. Hệ số model fit dùng để kiểm định dữ liệu

Chỉ tiêu	P	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA	PCLOSE
Kết quả	0,000	1,725	0,871	0,935	0,925	0,058	0,099
Chỉ tiêu đánh giá	<0,05	<3	>0,8	>0,9	>0,9	<0,08	>0,01

Những chỉ tiêu quan trọng trong kiểm định cấu trúc tuyến tính SEM được trình bày bên trên. Kết quả này thể hiện rằng mô hình nghiên cứu, dữ liệu thu thập được là phù hợp với thực tiễn. Các chỉ số đo lường đều phù hợp với tiêu chí đánh giá và thích hợp với hoàn cảnh mà tác giả nghiên cứu. Cụ thể, chỉ số P = 0,000 thỏa mãn tiêu chí P < 0,05, CMIN/df = 1,725 thỏa mãn tiêu chí đánh giá CMIN/df < 3, chỉ số CFI = 0,935 thỏa mãn tiêu chí CFI > 0,9, RMSEA = 0,058 thỏa mãn điều kiện chỉ tiêu này phải nhỏ hơn 0,08, PCLOSE = 0,099 thỏa mãn tiêu chí > 0,01. Chỉ số GFI = 0,871 là phù hợp với bối cảnh và cỡ mẫu mà nghiên cứu sử dụng, do đó, chỉ tiêu này cũng hoàn toàn thỏa mãn tiêu chí đánh giá đã đặt ra.

Bảng 4. Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	P-value	Kết quả kiểm định
H1: TNXH có ảnh hưởng tích cực tới sự hài lòng của nhân viên trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Hà Nội	0,000 < 0,05	Chấp nhận
H2: TNXH có ảnh hưởng tích cực tới niềm tin của nhân viên trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Hà Nội	0,006 < 0,05	Chấp nhận
H3: TNXH có ảnh hưởng tích cực tới sự cam kết của nhân viên trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Hà Nội	0,024 < 0,05	Chấp nhận
H4: TNXH có ảnh hưởng tích cực tới sự trung thành của nhân viên trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Hà Nội	0,021 < 0,05	Chấp nhận
H5: Niềm tin của nhân viên có ảnh hưởng tích cực tới lòng trung thành của họ trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Hà Nội	0,041 < 0,05	Chấp nhận

H6: Cam kết của nhân viên có ảnh hưởng tích cực tới sự trung thành của họ trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Hà Nội	0,003 < 0,05	Chấp nhận
H7: Sự hài lòng của nhân viên có ảnh hưởng tích cực tới lòng trung thành của họ trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Hà Nội	0,000 < 0,05	Chấp nhận

Như vậy, qua kết quả phân tích, TNXH có ảnh hưởng một cách tích cực tới cam kết của nhân viên, sự hài lòng của nhân viên và niềm tin của nhân viên trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Hà Nội. Ba yếu tố này tạo thành chất lượng mối quan hệ giữa người lao động và nhà quản lý. Như vậy TNXH là yếu tố có tác động một cách mạnh mẽ đến mối quan hệ này, kết quả cũng chỉ ra rằng chất lượng mối quan hệ có tác động một cách tích cực tới sự trung thành của nhân viên. Cụ thể, 3 yếu tố được tác giả xem xét trong nghiên cứu này bao gồm cam kết, niềm tin và sự hài lòng, kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng có một mối quan hệ dương giữa niềm tin và lòng trung thành của nhân viên ($\beta = 0,177, p = 0,41$), có một mối quan hệ dương giữa cam kết và lòng trung thành của nhân viên ($\beta = 0,206, p = 0,03$), sự hài lòng của nhân viên có tác động tích cực tới sự hài lòng của nhân viên ($\beta = 0,485, p = 0,000$) đây là một mối liên kết mạnh khi $p < 0,001$ đòi hỏi nhà quản lý cần có những chính sách nhất định để tăng sự hài lòng của nhân viên.

6. KẾT LUẬN

Từ kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả đưa ra kết luận giả thuyết "chất lượng mối quan hệ có ảnh hưởng một cách tích cực với lòng trung thành của nhân viên trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Hà Nội". Từ những khám phá này, nghiên cứu có đóng góp nhất định về mặt học thuật cũng như thực tiễn.

Thứ nhất, nghiên cứu chỉ ra rằng TNXH có tác động nhẹ tới lòng trung thành của nhân viên ($\beta = 0,103, p = 0,21$), tương tự như vậy chỉ ra rằng nhân viên trung thành với doanh nghiệp dù không biết doanh nghiệp của mình có TNXH hay không. Tuy nhiên, vẫn có mối quan hệ thống kê giữa TNXH và lòng trung thành của nhân viên. Có thể giải thích điều này là do sự trung thành của nhân viên bị tác động bởi nhiều yếu tố ví dụ như lương thưởng, phong cách lãnh đạo của nhà quản lý. Các yếu tố vừa đề cập có thể có tác động lớn hơn tới lòng trung thành của nhân viên. Hơn nữa, đối tượng của nghiên cứu là các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Hà Nội, các doanh nghiệp này thường có ít ngân sách cho TNXH hơn là các doanh nghiệp lớn. Phát hiện này cung cấp cho lý luận một cơ sở để các nhà quản trị của những doanh nghiệp vừa và nhỏ đưa ra chính sách và mức ngân sách hợp lý cho chính sách TNXH của doanh nghiệp mình.

Thứ hai, kết quả thống kê cho thấy, doanh nghiệp thực hiện TNXH thì những người lao động trong tổ chức càng có xu hướng thể hiện hành vi trung thành với doanh nghiệp. Thêm vào đó, nghiên cứu này cũng làm rõ ảnh hưởng từ TNXH tới chất lượng mối quan hệ của nhân viên với người quản lý. Trong nghiên cứu này, chất lượng mối quan hệ giữa người lao động và sếp của họ được xem xét bởi 3 yếu tố: Thứ

nhất là niềm tin của nhân viên vào lãnh đạo, thứ hai là mối cam kết của nhân viên với lãnh đạo và cuối cùng là sự hài lòng với doanh nghiệp của nhân viên. Nghiên cứu chỉ ra, tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ TNXH có tác động lớn nhất tới sự hài lòng của nhân viên ($\beta = 0,515$) và sự hài lòng của nhân viên cũng có ảnh hưởng ở mức cao nhất tới sự hài lòng của họ ($\beta = 0,485$). Đây là một đóng góp quan trọng của nghiên cứu cho lý luận, các nhà quản lý của các doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể coi đây là một cơ sở để đưa ra chính sách quản trị doanh nghiệp cho mình. Để tăng sự trung thành của người lao động đối với doanh nghiệp nhà lãnh đạo cần đưa ra các chính sách TNXH với cộng đồng hay TNXH trong doanh nghiệp để làm gia tăng sự hài lòng của nhân viên.

Cuối cùng, tài liệu này cố gắng xem xét ảnh hưởng của chất lượng mối quan hệ tới lòng trung thành của nhân viên. Như đã đề cập, chất lượng mối quan hệ được xem xét trong luận văn này gồm 3 yếu tố: Cam kết, sự hài lòng và niềm tin của nhân viên vào lãnh đạo. Nghiên cứu này kiểm tra mối quan hệ đầy đủ hơn hầu hết các nghiên cứu hiện tại. Nhiều tài liệu khác chỉ tập trung vào xem xét 1 yếu tố trong các yếu tố kể trên. Do đó, nghiên cứu này có đóng góp cho tài liệu một cách đầy đủ hơn cho đề tài chất lượng mối quan hệ với sự hài lòng của người lao động.

Tuy nhiên, nghiên cứu cũng có một số hạn chế như sau: Thứ nhất, nghiên cứu chỉ thu thập dữ liệu từ những doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn Hà Nội để tiến hành nghiên cứu, cỡ mẫu nhỏ $n = 216$. Thứ hai, nghiên cứu này chỉ xem xét tác động một cách trực tiếp của chất lượng mối quan hệ đến lòng trung thành của nhân viên. Các tài liệu trong tương lai có thể cân nhắc việc mở rộng mẫu nghiên cứu về cả số lượng lẫn đối tượng người trả lời khảo sát; xem xét chất lượng mối quan hệ như một trung gian cho mối quan hệ giữa TNXH và lòng trung thành của người lao động. Thêm vào đó, những nghiên cứu sau này có thể cân nhắc việc bổ sung thêm các yếu tố khác vào mô hình nghiên cứu lòng trung thành của nhân viên để cung cấp tổng quan tài liệu về đề tài này. Cuối cùng, ngoài khiến cho nhân viên trung thành với doanh nghiệp thì TNXH còn có thể tạo ra các tác động nào cho doanh nghiệp. Ví dụ như sự hài lòng đối với doanh nghiệp của nhân viên, mức độ mong muốn đóng góp cho doanh nghiệp của người lao động. Hay kiểm tra tác động của TNXH đến sự hài lòng của khách hàng, sự trung thành của họ hay là hành vi truyền miệng tích cực của người tiêu dùng. Những học giả trong tương lai có thể xem xét những đề tài kể trên để có thêm đóng góp cho lý luận cũng như thực tiễn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Aristana I. N., I. W. E. Arsawan, N. W. Rustiarini, "Employee loyalty during slowdown of Covid-19: Do satisfaction and trust matter?," *International Journal of Tourism Cities*, 2021.
- [2]. Ayupp K., T. H. Chung, "Empowerment: Hotel employees' perspective," *Journal of Industrial Engineering and Management* 3(3), 561-575, 2010.

- [3]. Azim M. T., "Corporate Social Responsibility and employee behavior: mediating role of organizational commitment," *Revista brasileira de gestao de negocios*, 18, 2016.
- [4]. Barakat S. R., G. Isabella, J. M. G. Boaventura, J. A. Mazzon, "The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction," *Management decision*, 2016.
- [5]. Bauman C. W., L. J. Skitka, "Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction," *Research in organizational Behavior*, 32, 63-86, 2012.
- [6]. Carnahan S., D. Kryscynski, D. Olson, "When does corporate social responsibility reduce employee turnover?. Evidence from attorneys before and after 9/11," *Academy of Management Journal*, 60, 1932-1962, 2017.
- [7]. Carroll A. B., "A three-dimensional conceptual model of corporate performance," *The Academy of Management Review* 4(4):479-505, 1979.
- [8]. Carroll A. B., "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders," *Business Horizons* 34(4):39-48, 1991.
- [9]. Cong N. T., P. N. Thuy, "Factors affecting customer loyalty to mobile phone brands," *Science & Technology Development Journal*, 10(8), 2007.
- [10]. Ejaz S., W. Akbar, "An effectiveness of human resource management practices on employee retention findings from insurance companies of Karachi," *European Journal of Business and Management*, 7, 27-33, 2015.
- [11]. Eldor L., E. Vigoda-Gadot, "The nature of employee engagement: Rethinking the employee-organization relationship," *The International Journal of Human Resource Management*, 28, 526-552, 2017.
- [12]. Ellemers N., L. Kingma, J. van de Burgt, M. Barreto, "Corporate social responsibility as a source of organizational morality, employee commitment and satisfaction," *Journal of Organizational Moral Psychology*, 1, 97-124, 2011.
- [13]. Farooq O., M. Payaud, D. Merunka, P. Valette-Florence, "The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms," *Journal of Business Ethics*, 125, 563-580, 2014.
- [14]. Farrukh M., R. Kalimuthuan, S. Farrukh, "Impact of job satisfaction and mutual trust on employee loyalty in Saudi hospitality industry: A mediating analysis of leader support," *Int. J. Bus. Psychol*, 1, 30-52, 2019.
- [15]. Flory M., E. Bonet, O. Guillon, C. Cezanne, "Employee loyalty and organizational performance: a critical survey," *Journal of Organizational Change Management*, 2014.
- [16]. Gao Y., W. He, "Corporate social responsibility and employee organizational citizenship behavior," *Management Decision*, 2017.
- [17]. Giao H. N. K., V. T. K Xuan, "The Factors Effect Staff' Loyalty on Bank of Investment and Development Vietnam- North Saigon Branch," *Vietnam Trade and Industry Review*, 2017
- [18]. Giao H. N. K., P. H. Diep, "Study on Factors Affecting Customers' Loyalty for Gym Service at K.I.M Center," *SSRN Electronic Journal*, 2021.
- [19]. Gill A. S., "The role of trust in employee-manager relationship," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2008.
- [20]. Glavas A., "Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work," *Frontiers in psychology*, 7, 796, 2016.
- [21]. Gregory K., "The importance of employee satisfaction," *The Journal of the Division of Business & Information Management*, 5, 29-37, 2011.
- [22]. Guo Y., G. Xiong, Z. Zhang, J. Tao, C. Deng, "Effects of supervisor's developmental feedback on employee loyalty: A moderated mediation model," *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 48, 1-14, 2020.
- [23]. Han T.S., H.H. Chiang, A. Chang, "Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations," *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 2218-2233, 2010.
- [24]. Hansen S. D., B. B. Dunford, A. D. Boss, R. W. Boss, I. Angermeier, "Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective," *Journal of business ethics*, 102, 29-45, 2011.
- [25]. Howard J. L., D. D. Frink, "The effects of organizational restructure on employee satisfaction," *Group & Organization Management*, 21, 278-303, 1996.
- [26]. Huy Q., *The influence of social responsibility awareness on the trust and commitment of employees of Joint Stock Commercial Bank for Investment and Development of Vietnam Quang Tri branch*. 2017.
- [27]. Johnson M. D., S. Auh, "Customer satisfaction, loyalty, and the trust environment," *ACR North American Advances*, 1998.
- [28]. Jun M., S. Cai, H. Shin, "TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty," *Journal of operations management*, 24, 791-812, 2006.
- [29]. Kang M., M. Sung, "How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships," *Journal of Communication Management*. 2017.
- [30]. Kim J. S., J. Milliman, A. Lucas, "Effects of CSR on employee retention via identification and quality-of-work-life," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2020.
- [31]. Kotler P., N. Lee. *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. John Wiley & Sons, 2008.
- [32]. Kundu S. C., K. Lata, "Effects of supportive work environment on employee retention," *International Journal of Organizational Analysis*, 2017.
- [33]. Lapiere L. M., P. E. Spector, T. D. Allen, S. Poelmans, C. L. Cooper, M. P. O'Driscoll, J. I. Sanchez, P. Brough, U. Kinnunen, "Family-supportive organization perceptions, multiple dimensions of work-family conflict, and employee satisfaction: A test of model across five samples," *Journal of Vocational Behavior*, 73, 92-106, 2008.
- [34]. Le Phuoc H., T. L. Tien, "Corporate social responsibility - a literature review and future research directions," *Can Tho University Journal of Science*, 50, 19-33, 2017.
- [35]. Lee L., L. F. Chen, "Boosting employee retention through TNXH: A configurational analysis," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25, 948-960, 2018.
- [36]. Lee N. K., Philip, *Corporate social responsibility doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, NJ: Wiley, 2013.
- [37]. Lewicka D., A. Glinska-Newes, D. Morrow, J. Gorka, "The effect of job characteristics on employee loyalty: The mediation role of vertical trust and perceived supervisory support," *Marketing and Management of Innovations*, 2, 168-185, 2018.
- [38]. Liu Z., Cai Z., Li J., Shi S., Fang Y., "Leadership style and employee turnover intentions: A social identity perspective," *The Career Development International*, 18(3), 305-324, 2013.

AUTHORS INFORMATION

Nguyen Van Bien¹, Ngo Van Quang²

¹Hanoi Land Registration Office, Vietnam

²Faculty of Business Management, Hanoi University of Industry, Vietnam