



Tác động của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đến sự gắn kết của nhân viên: Nghiên cứu tại các doanh nghiệp công nghệ thông tin và truyền thông tại Hà Nội

NGUYỄN DUY THÀNH^a, ĐÀO ĐỨC TRUNG^{a,*}

^a Trường Đại học Thăng Long, Hà Nội

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 24/10/2022 Ngày nhận lại: 16/12/2022 Duyệt đăng: 19/12/2022 Mã phân loại JEL: M12; M14. Từ khóa: Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp; Sự gắn kết; Thông tin và truyền thông Keywords: Corporate Social Responsibility; Engagement; ICT.	Dựa trên quan điểm của lý thuyết trao đổi xã hội, nghiên cứu này đánh giá tác động của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp cùng với đặc điểm của người lao động đến sự gắn kết của nhân viên. Nghiên cứu sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính theo cả hai phương pháp đơn hướng và đa hướng với dữ liệu thu thập từ 453 nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp công nghệ thông tin và truyền thông trên địa bàn Hà Nội. Kết quả cho thấy trách nhiệm xã hội tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên, trong đó trách nhiệm pháp lý có tác động mạnh nhất. Nghiên cứu cũng sử dụng các biến kiểm soát là giới tính và thâm niên làm việc. Kết quả cho thấy chỉ có thâm niên làm việc tác động đến sự gắn kết của nhân viên. Abstract Based on the view of Social Exchange Theory, this research analyzes the impact of corporate social responsibility on the characteristics of employees on their engagement. The research applied Structural Equation Modeling with both unidimensional and multidimensional analysis to process the data of 453 employees working for Information & Communication Technology (ICT) enterprises in Hanoi. The results indicate that corporate social responsibility has a positive impact on employee engagement, in addition, legal responsibility has the strongest impact. The research also used control variables such as

* Tác giả liên hệ.

Email: thanhduy1989@gmail.com (Nguyễn Duy Thành), ductrung00.tlu@gmail.com (Đào Đức Trung).

Trích dẫn bài viết: Nguyễn Duy Thành, & Đào Đức Trung. (2022). Tác động của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đến sự gắn kết của nhân viên: Nghiên cứu tại các doanh nghiệp công nghệ thông tin và truyền thông tại Hà Nội. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 33(12), 39–54.

gender and job tenure. The results only show that job tenure has an effect on employee engagement.

1. Giới thiệu

Người lao động đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển của doanh nghiệp và xã hội, đồng thời là đối tượng trực tiếp thực thi cũng như chịu ảnh hưởng bởi các hoạt động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Corporate Social Responsibility – CSR) (Aguilera và cộng sự, 2007; Turker, 2009; Nguyễn Thị Ngọc Phương và cộng sự, 2019). Việc thực hiện CSR với nhân viên đã được nhiều doanh nghiệp quan tâm hơn và nhận thức thông qua nhiều hoạt động nhằm nâng cao chất lượng cuộc sống của người lao động và gia đình họ (Nguyen và cộng sự, 2020). Một trong những yếu tố mà nhân viên quan tâm là việc thực hiện các hoạt động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp như thế nào để có thể đưa ra các phản ứng phù hợp bằng thái độ và hành vi đối với doanh nghiệp của mình.

Về thực tiễn, tại Việt Nam, hầu hết các doanh nghiệp vẫn còn tư duy ngắn hạn, chưa thực sự có những biện pháp quan tâm đến nhân viên một cách hiệu quả hoặc bỏ qua quyền lợi của họ (Tran & Jeppesen, 2016; Nguyen và cộng sự, 2020). Các nghiên cứu của Trần Thị Hiền và cộng sự (2018) cũng như Nguyễn Thị Ngọc Phương và cộng sự (2019) chỉ giới hạn trong ngành chế biến thủy sản và du lịch, và cũng rất ít nghiên cứu trong ngành công nghệ thông tin và truyền thông (ICT), một trong những ngành tiên phong của quốc gia hiện nay. Năm 2020, doanh thu toàn ngành ICT ước tính đạt 120 tỷ USD, tốc độ tăng trưởng trung bình là 14,7%, cao hơn nhiều lần mức tăng trưởng kinh tế (Thủy Diệu, 2021). Trong đó, Hà Nội được coi là một trong những thành phố trọng điểm phát triển chuyển đổi số và là địa phương có số lượng lao động trong ngành lớn thứ hai cả nước, chỉ sau Bắc Ninh (Bộ Thông tin & Truyền thông, 2021). Bên cạnh đó, ngành ICT được đánh giá là một ngành có tỷ lệ nhân viên nhảy việc rất cao, cứ 10 người thì có tới 6 người đang tích cực tìm việc mới (TopDev, 2022). Do đó, doanh nghiệp ICT cần phải có những biện pháp tích cực nhằm nâng cao sự gắn kết của đội ngũ nhân viên.

Về lý luận, nhiều nghiên cứu trước đây đã cho thấy CSR tác động tích cực tới sự gắn kết của nhân viên, nhưng hầu hết các nghiên cứu này chỉ sử dụng thang đo đơn hướng (First-Order Construct) để đánh giá CSR (Glavas & Piderit, 2009; Nguyen và cộng sự, 2020). Bên cạnh đó, các học giả cũng chưa có sự thống nhất về tác động của các thành phần cấu tạo nên CSR bởi nó còn phụ thuộc vào bối cảnh kinh tế, văn hóa và chính trị của mỗi quốc gia (Chaudhary, 2017; Trần Thị Hiền và cộng sự, 2018). Việc sử dụng thang đo CSR đơn hướng sẽ không đánh giá được khái niệm CSR trên nhiều khía cạnh, trong khi việc sử dụng các thành phần cấu tạo nên CSR chưa thể khẳng định hoàn toàn về tác động tổng hợp của CSR. Vì vậy, một nghiên cứu sử dụng thang đo CSR đa hướng (Second-Order Construct) để đánh giá tác động tổng thể của CSR sẽ phù hợp hơn với bối cảnh hiện nay.

Chính vì vậy, xuất phát từ lý luận và thực tiễn, một nghiên cứu đánh giá tác động tổng hợp cũng như cả tác động riêng biệt của từng yếu tố cấu tạo nên CSR đến sự gắn kết của nhân viên trong ngành ICT tại Hà Nội là rất cần thiết bởi đây là địa phương có doanh thu, lợi nhuận và chỉ số kinh doanh ICT lớn nhất cả nước (Bộ Thông tin & Truyền thông, 2020). Do đó, bài báo này sử dụng hai phương

pháp phân tích đơn hướng và đa hướng nhằm đưa ra những kết quả có thể khắc phục hạn chế trong các nghiên cứu trước đây.

2. Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý thuyết

2.1. Định nghĩa

2.1.1. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Hiện nay, các nghiên cứu trên thế giới vẫn chưa có sự thống nhất về định nghĩa, nội dung cũng như các thành phần cấu tạo nên CSR bởi mỗi nghiên cứu nhìn nhận CSR theo những góc độ khác nhau (Carroll & Shabana, 2010; Hanzae & Rahpeima, 2013; Memon và cộng sự, 2020).

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là các hành vi của doanh nghiệp nhằm tác động tích cực đến các bên liên quan và vượt ra ngoài lợi ích kinh tế của doanh nghiệp (Aguilera và cộng sự, 2007; Turker, 2009; Al Amri và cộng sự, 2019). CSR giúp cho nhân viên cảm thấy hạnh phúc và hài lòng với công việc, dẫn đến gia tăng kết quả hoạt động của doanh nghiệp (Albdour & Altarawneh, 2012; Story & Castanheira, 2019).

Ngoài ra, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là sự mong đợi của xã hội đối với một tổ chức tại một thời điểm nhất định dựa trên 4 khía cạnh: (1) Kinh tế, (2) pháp lý, (3) đạo đức, và (4) thiện nguyện (Carroll, 1991; de los Salmones và cộng sự, 2005; Hanzae & Rahpeima, 2013). Trong đó:

- *Trách nhiệm kinh tế*: Mục đích cơ bản của doanh nghiệp là sản xuất hàng hóa và dịch vụ mà người tiêu dùng cần và muốn, và tạo ra lợi nhuận thông qua quá trình kinh doanh. Khía cạnh này phản ánh nhu cầu duy trì hiệu quả tài chính, tồn tại và phát triển bền vững của doanh nghiệp (Carroll & Shabana, 2010; Carroll, 2016).

- *Trách nhiệm pháp lý*: Là sự đảm bảo giữa doanh nghiệp với các bên liên quan. Các doanh nghiệp được kỳ vọng sẽ theo đuổi mục tiêu kinh tế trong khuôn khổ mà pháp luật nước sở tại quy định (de los Salmones và cộng sự, 2005; Carroll, 2016).

- *Trách nhiệm đạo đức*: Bao gồm những chuẩn mực, quy tắc được xã hội thừa nhận, kỳ vọng và mong đợi. Thông thường, đạo đức của doanh nghiệp sẽ được thể hiện rõ nét thông qua những nguyên tắc, giá trị được trình bày trong sứ mệnh, chiến lược và bộ quy tắc ứng xử của doanh nghiệp (Carroll & Shabana, 2010; Hanzae & Rahpeima, 2013).

- *Trách nhiệm thiện nguyện*: Là những hoạt động của doanh nghiệp đã vượt qua sự kỳ vọng của xã hội, bao gồm các hoạt động đảm bảo nâng cao chất lượng cuộc sống của cộng đồng và thúc đẩy sự phát triển lành mạnh của toàn xã hội (de los Salmones và cộng sự, 2005; Carroll, 2016).

Vì vậy, nhóm tác giả cho rằng cách tiếp cận CSR theo bốn khía cạnh của Carroll (1991) sẽ phù hợp hơn với quan điểm của người lao động bởi nó dễ dàng phân loại các hoạt động khác nhau trong doanh nghiệp theo cấp độ mong muốn của người lao động (Hanzae & Rahpeima, 2013; Carroll, 2016). Việc thực hiện CSR chính là sự kết hợp hài hòa giữa việc thực hiện các quy định của luật pháp về lao động đối với sự mong đợi của người lao động, giữa lợi ích của người lao động và doanh nghiệp, giữa lợi ích của doanh nghiệp với lợi ích của xã hội. Khi doanh nghiệp đáp ứng tốt các yêu cầu này, người lao động sẽ càng gắn kết hơn với doanh nghiệp.

2.1.2. Sự gắn kết của nhân viên

Saks (2006) cho rằng sự gắn kết của nhân viên là một trạng thái đặc biệt bao gồm các thành phần có quan hệ đến hiệu quả công việc của từng cá nhân, bao gồm: Tâm lý, cảm xúc và hành vi. Saks (2006) cũng kết luận rằng sự gắn kết là một hình thức trao đổi xã hội, là một cách để nhân viên đáp ứng việc doanh nghiệp đem lại lợi ích cho họ. Gupta và Sharma (2016) cho rằng sự gắn kết của nhân viên là sự tích hợp của các thành phần hành vi khác nhau như: Cam kết, tham gia, gắn bó, nỗ lực theo ý muốn, kết nối sâu sắc, năng lượng cá nhân, thái độ tích cực và hiện diện tâm lý, giúp nhân viên đạt được hiệu suất công việc. Hơn nữa, sự gắn kết đem lại năng lượng và sự tập trung, cho phép nhân viên phát huy hết tiềm năng cho công việc, dẫn đến gia tăng kết quả hoạt động cho doanh nghiệp (Albdour & Altarawneh, 2012; Gupta & Sharma, 2016; Story & Castanheira, 2019). Thông qua việc tổng quan, nhóm tác giả có cùng quan điểm về sự gắn kết của nhân viên trong nghiên cứu của Saks (2006). Khi nhân viên nhận được nhiều lợi ích từ tổ chức của họ, họ cảm thấy có nghĩa vụ phải đáp ứng lại tổ chức với mức độ gắn kết cao hơn.

2.2. Cơ sở lý thuyết

Hầu hết các nghiên cứu về tác động của CSR đều xuất phát từ lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory – SET) của Blau (1964) (Saks, 2006; Aguilera và cộng sự, 2007; Albdour & Altarawneh, 2012; Memon và cộng sự, 2020). Quan điểm dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội cho rằng nguyên tắc trao đổi “có đi có lại” là nền tảng chính quyết định mối liên kết giữa nhân viên với doanh nghiệp (Blau, 1964). Do đó, sự gắn kết của nhân viên có thể được tạo ra bởi sự trao đổi giữa các yêu cầu với sự mong đợi của nhân viên, và sự mong đợi của doanh nghiệp (Turker, 2009; Story & Castanheira, 2019). Doanh nghiệp sẽ cung cấp tài nguyên cho nhân viên thông qua các hoạt động CSR nhằm đáp ứng một loạt nhu cầu cá nhân và lợi ích của họ. Trong khi đó, để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp, nhân viên sẽ hưởng ứng bằng thái độ và hành vi tích cực thông qua sự gắn kết (Aguilera và cộng sự, 2007; Memon và cộng sự, 2020).

Quan điểm dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội cũng cho rằng các cá nhân tham gia vào trao đổi xã hội vì nhu cầu hoặc mong muốn (Blau, 1964). Nhân viên thường có kỳ vọng rất lớn đối với doanh nghiệp của họ trong việc thỏa mãn nhu cầu cấp cao hơn là các nhu cầu cơ bản (Turker, 2009; Chaudhary, 2017). Do vậy, doanh nghiệp cần đáp ứng các nhu cầu của nhân viên thông qua việc thực hiện CSR, nhằm giúp họ cảm thấy tự hào, tin tưởng vào doanh nghiệp, đồng thời gia tăng sự hài lòng và động lực làm việc, dẫn đến các hành vi tích cực hơn, trong đó có sự gắn kết trong công việc (Saks, 2006; Aguilera và cộng sự, 2007; Farooq và cộng sự, 2017). Việc thực hiện CSR mang lại cho nhân viên cơ hội phát triển nghề nghiệp và thăng tiến, các mối quan hệ trong công việc, môi trường làm việc bình đẳng và tôn trọng, phúc lợi xứng đáng khiến nhân viên cảm thấy bản thân có giá trị và kết nối với tổ chức, từ đó gia tăng sự gắn kết của mình với doanh nghiệp (Albdour & Altarawneh, 2012; Gupta & Sharma, 2016). Chính vì vậy, lợi ích của doanh nghiệp sẽ được tăng lên đáng kể như: Tăng cường khả năng định vị thương hiệu; nâng cao kết quả hoạt động; gia tăng hiệu quả tài chính, thậm chí là mở rộng thị phần (de los Salmones và cộng sự, 2005; Farooq và cộng sự, 2017; Story & Castanheira, 2019).

2.3. Mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và sự gắn kết của nhân viên

Hầu hết các nghiên cứu về mối quan hệ giữa CSR và sự gắn kết của nhân viên được thực hiện bằng phân tích hồi quy theo phương pháp OLS. Ví dụ, Turker (2009) phân tích hồi quy ba giai đoạn

với dữ liệu của 269 nhân viên làm việc tại Thổ Nhĩ Kỳ. Kết quả cho thấy CSR với nhân viên có ảnh hưởng lớn nhất đến sự gắn kết của họ. Turker (2009) cũng nhấn mạnh rằng việc đáp ứng các vấn đề như: Phát triển nghề nghiệp, cơ hội đào tạo và quyền bình đẳng có thể ảnh hưởng mạnh mẽ đến mức độ gắn kết của nhân viên.

Albdour và Altarawneh (2012) sử dụng cỡ mẫu gồm 294 nhân viên ngân hàng tại Jordan. Albdour và Altarawneh (2012) đã sử dụng phương pháp phân tích hồi quy hai giai đoạn và cho thấy các ngân hàng có mức độ thực hiện CSR cao hơn sẽ dẫn đến mức độ gắn kết của nhân viên cao hơn.

Chaudhary (2017) sử dụng phương pháp phân tích hồi quy hai giai đoạn với cỡ mẫu gồm 187 nhân viên tại Ấn Độ. Kết quả ước lượng cho thấy CSR tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên, trong đó, CSR với nhân viên tác động mạnh nhất đến sự gắn kết của nhân viên bởi những hoạt động này có khả năng trực tiếp giải quyết các nhu cầu về chức năng và tâm lý của nhân viên trong tổ chức.

Al Amri và cộng sự (2019) tập hợp dữ liệu của 261 nhân viên tại Qatar. Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính cũng cho thấy CSR tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên. Kết quả nghiên cứu của Al Amri và cộng sự (2019) chỉ ra rằng chỉ có CSR với xã hội tác động tới cả hai khía cạnh của sự gắn kết là gắn kết với công việc và gắn kết với tổ chức, còn CSR với chính phủ không tác động tới cả hai khía cạnh trên.

Nghiên cứu của Nyuur và cộng sự (2022) phân tích dữ liệu của 225 nhân viên đến từ 100 doanh nghiệp hàng đầu tại Ghana, kết luận rằng chỉ có trách nhiệm đạo đức và trách nhiệm thiện nguyện tác động đến sự gắn kết của nhân viên, trong khi trách nhiệm kinh tế và trách nhiệm pháp lý lại không tác động.

Ngoài việc sử dụng phân tích hồi quy tuyến tính, các nghiên cứu khác trên thế giới còn sử dụng các phương pháp định lượng khác. Ví dụ, nghiên cứu của Glavas và Piderit (2009) đã phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM với 347 nhân viên đến từ Bắc Mỹ, kết luận rằng CSR tác động tích cực tới sự gắn kết của nhân viên. Nghiên cứu của Tsourvakas và Yfantidou (2018) phân tích dữ liệu của 154 nhân viên đến từ hai doanh nghiệp là P&G và Unilever tại Hy Lạp, kết luận rằng CSR tác động tích cực tới sự gắn kết của nhân viên. Tsourvakas và Yfantidou (2018) cũng cho rằng nhân viên sẽ cảm thấy gắn kết khi họ đóng một vai trò tích cực trong xã hội thông qua công việc của họ.

Ngoài ra, nghiên cứu của Memon và cộng sự (2020) sử dụng mô hình cân bằng cấu trúc từng phần nhỏ nhất (PLS-SEM) để phân tích dữ liệu của 300 nhân viên tại Pakistan. Kết quả ước lượng cho thấy CSR tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên, đồng thời niềm tin (với tổ chức và lãnh đạo) đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ này.

Tại Việt Nam, Trần Thị Hiền và cộng sự (2018) đã thực hiện nghiên cứu 491 nhân viên làm việc tại 13 công ty du lịch tại Quảng Ninh. Kết quả ước lượng OLS cho thấy nhân viên có cảm nhận về doanh nghiệp thực hiện CSR càng tăng thì sẽ càng gắn kết với doanh nghiệp. Nghiên cứu của Nguyễn Thị Ngọc Phương và cộng sự (2019) đã tìm ra tác động CSR đến sự gắn kết của nhân viên, trong đó, trách nhiệm thiện nguyện có ảnh hưởng mạnh nhất. Ngoài ra, Nguyen và cộng sự (2020) phân tích mô hình SEM với 667 nhân viên cũng chỉ ra CSR tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên. Mặc dù ba nghiên cứu trên đều đánh giá tác động của CSR đến sự gắn kết của nhân viên, nhưng tất cả các nghiên cứu này đều chỉ sử dụng thang đo CSR đơn hướng dựa trên mô hình hồi quy tuyến tính (Trần Thị Hiền và cộng sự, 2018; Nguyễn Thị Ngọc Phương và cộng sự, 2019) hay mô hình cấu trúc

tuyến tính (Nguyen và cộng sự, 2020). Do đó, một nghiên cứu đa hướng đánh giá toàn diện tác động của CSR đến sự gắn kết của nhân viên trong các doanh nghiệp là cần thiết và quan trọng.

Bên cạnh đó, hầu hết các nghiên cứu trước đây đều bỏ trống việc đánh giá tác động của các biến kiểm soát như giới tính và thâm niên làm việc đến sự gắn kết của nhân viên. Các nghiên cứu của Turker (2009), Alboudour và Altarawneh (2012), Chaudhary (2017) và Al Amri và cộng sự (2019) đã có xem xét đến các biến kiểm soát này nhưng lại sử dụng phân tích hồi quy theo phương pháp OLS. Những điều trên đã gợi mở cho nhóm tác giả thực hiện nghiên cứu này.

3. Giả thuyết nghiên cứu

Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội của Blau (1964), doanh nghiệp thỏa mãn các nhu cầu cấp cao của nhân viên thông qua việc thực hiện CSR (Turker, 2009; Chaudhary, 2017). Các hoạt động này sẽ giúp nhân viên cảm thấy được quan tâm, tôn trọng cũng như cảm thấy có giá trị, dẫn đến nâng cao động lực làm việc và gắn kết hơn với doanh nghiệp (Glavas & Piderit, 2009; Memon và cộng sự, 2020). Bên cạnh đó, doanh nghiệp thực hiện CSR sẽ tạo ra uy tín đối với các bên liên quan, vì thế, nhân viên sẽ cảm thấy tự hào và tin tưởng khi được làm việc cho doanh nghiệp (Chaudhary, 2017; Farooq và cộng sự, 2017). Do đó, người lao động thấy bản thân cần phải hành xử tích cực hơn với doanh nghiệp, trong đó phải có trách nhiệm gắn kết mạnh hơn với doanh nghiệp (Story & Castanheira, 2019; Nguyen và cộng sự, 2020). Nhiều nghiên cứu trên thế giới và tại Việt Nam đã cho thấy CSR tác động tích cực tới sự gắn kết của nhân viên (Turker, 2009; Alboudour & Altarawneh, 2012; Chaudhary, 2017; Al Amri và cộng sự, 2019; Nguyễn Thị Ngọc Phương và cộng sự, 2019). Vì vậy, giả thuyết nghiên cứu thứ nhất như sau:

Giả thuyết H₁: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên.

Thang đo CSR được xây dựng dựa trên học thuyết của Carroll (1991) bao gồm bốn khía cạnh: (1) Trách nhiệm kinh tế, (2) trách nhiệm pháp lý, (3) trách nhiệm đạo đức, và (4) trách nhiệm thiện nguyện. Do đó, tương ứng với giả thuyết chính H₁ sẽ có bốn giả thuyết cụ thể như sau:

Giả thuyết H_{1a}: Trách nhiệm kinh tế tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên.

Giả thuyết H_{1b}: Trách nhiệm pháp lý tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên.

Giả thuyết H_{1c}: Trách nhiệm đạo đức tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên.

Giả thuyết H_{1d}: Trách nhiệm thiện nguyện tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên.

Các nghiên cứu của Turker (2009), Alboudour và Altarawneh (2012), Chaudhary (2017) và Al Amri và cộng sự (2019) đã xem xét đặc điểm của người lao động là giới tính tác động đến sự gắn kết của nhân viên và sử dụng như một biến kiểm soát. Giả thuyết thứ hai như sau:

Giả thuyết H₂: Giới tính tác động tới sự gắn kết của nhân viên.

Ngoài ra, các nghiên cứu của Turker (2009) và Al Amri và cộng sự (2019) cũng xem xét đặc điểm của người lao động là thâm niên làm việc tác động đến sự gắn kết của nhân viên. Bên cạnh đó, theo đặc điểm của ngành ICT, những nhân viên có thâm niên làm việc khác nhau sẽ có thể có mức độ gắn kết khác nhau. Giả thuyết nghiên cứu thứ ba như sau:

Giả thuyết H₃: Thâm niên làm việc tác động tới sự gắn kết của nhân viên.

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Mẫu nghiên cứu

Hiện nay, cả nước đang có 67.205 doanh nghiệp thuộc lĩnh vực ICT, trong đó có 17.848 doanh nghiệp ICT tại Hà Nội (Bộ Thông tin & Truyền thông, 2021). Nghiên cứu đã tiến hành kết hợp gửi bảng hỏi giấy và bảng hỏi online trên Google Form tới người lao động đang làm việc trong lĩnh vực ICT trên địa bàn Hà Nội. Thời gian khảo sát được diễn ra từ ngày 23/7/2022 đến ngày 10/9/2022. Nhóm tác giả lựa chọn các doanh nghiệp được lấy theo bảng xếp hạng 500 doanh nghiệp lớn nhất tại Việt Nam (VNR500) năm 2022¹ nhằm đảm bảo doanh nghiệp có đủ nguồn lực để thực hiện các hoạt động CSR. Bảng hỏi khảo sát được gửi tới 40 doanh nghiệp trong ngành ICT tại Hà Nội và được phản hồi từ 38 doanh nghiệp (95,0%). Mỗi doanh nghiệp tiến hành khảo sát 8–15 nhân viên có thời gian làm việc trên 02 năm. Người trả lời chủ yếu là nhân viên quản lý cấp cơ sở và cấp trung, họ đều trực tiếp tham gia các hoạt động CSR nên có hiểu biết về CSR tại doanh nghiệp. Sau khi làm sạch dữ liệu, 453 bảng hỏi (93,8%) đủ điều kiện được đưa vào phân tích trên SPSS 20.0 và AMOS 24.0. Đối với một bảng khảo sát gồm 23 câu hỏi thì cỡ mẫu tối thiểu cần để phân tích là 115 quan sát. Do vậy, kích thước mẫu gồm 453 bảng hỏi là phù hợp để tiến hành phân tích (Hair và cộng sự, 2018).

Đối tượng trả lời bảng hỏi phần lớn là nam (69,8%) do đặc thù ngành ICT. Về độ tuổi, có 103 người dưới 25 tuổi (22,7%), 159 người từ 25–34 tuổi (35,1%), 116 người từ 35–44 tuổi (25,6%) và 75 người trên 44 tuổi (16,6%). Về trình độ học vấn, có 72 người có trình độ phổ thông trung học (15,9%), 131 người trình độ cao đẳng (28,9%), 221 người có trình độ đại học (48,8%) và 29 người có trình độ sau đại học (6,4%). Về thâm niên làm việc, dưới 3 năm có 48 người (10,6%), 3–5 năm có 110 người (24,3%), 5–7 năm có 164 người (36,2%) và trên 7 năm có 131 người (28,9%).

Bảng 1.

Cơ cấu mẫu nghiên cứu

Đặc điểm	Phân loại	Tần số	Tỷ lệ (%)
1. Giới tính	Nam	316	69,8
	Nữ	137	30,2
2. Độ tuổi	Dưới 25 tuổi	103	22,7
	26–35 tuổi	159	35,1
	36–45 tuổi	116	25,6
	Trên 45 tuổi	75	16,6
3. Trình độ học vấn	Phổ thông trung học	72	15,9
	Cao đẳng	131	28,9
	Đại học	221	48,8
	Sau đại học	29	6,4

¹ Tham khảo tại <https://vnr500.com.vn/>

Đặc điểm	Phân loại	Tần số	Tỷ lệ (%)
4. Thâm niên làm việc	Dưới 3 năm	48	10,6
	3–5 năm	110	24,3
	5–7 năm	164	36,2
	Trên 7 năm	131	28,9
Tổng		453	100,0

4.2. Thang đo nghiên cứu

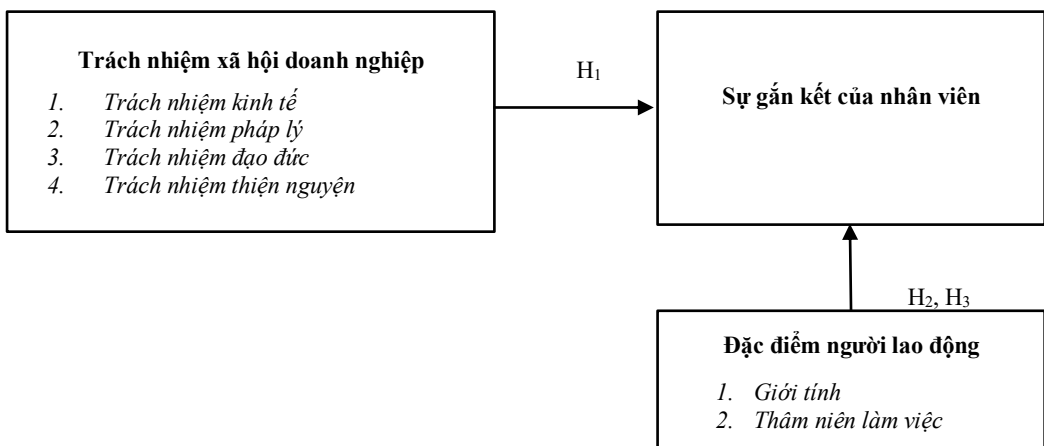
4.2.1. Các biến độc lập

Thang đo “trách nhiệm xã hội doanh nghiệp” (CSR) được sử dụng trong nghiên cứu là thang đo gồm bốn thang đo bậc một: (1) Trách nhiệm kinh tế (KT), (2) trách nhiệm pháp lý (PL), (3) trách nhiệm đạo đức (DD), và (4) trách nhiệm thiện nguyện (TN) được dựa trên thang đo của de los Salmones và cộng sự (2005), Hanzae và Rahpeima (2013). Các thang đo này sử dụng theo thang đo Likert từ 1 đến 5, với mức 1 là “rất không đồng ý” và mức 5 là “rất đồng ý”. Thang đo đơn hướng dùng để đánh giá tác động riêng biệt của từng khía cạnh đến biến phụ thuộc, còn thang đo đa hướng dùng để đánh giá tác động chung của CSR đến biến phụ thuộc.

4.2.2. Biến phụ thuộc

Thang đo “sự gắn kết của nhân viên” (GK) được dựa trên nghiên cứu của Meyer và cộng sự (1993). Tất cả các biến quan sát đều sử dụng thang đo Likert từ 1 tới 5, với mức 1 là “rất không đồng ý” và mức 5 là “rất đồng ý”. Thang đo này đã được Nguyen và cộng sự (2020) điều chỉnh và sử dụng để đánh giá người lao động tại các doanh nghiệp của Việt Nam nên rất phù hợp với nghiên cứu này.

4.2.3. Đặc điểm của người lao động



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

Nhóm tác giả sử dụng giới tính và thâm niên làm việc dưới dạng các biến kiểm soát (biến giả) đóng vai trò như các biến độc lập. Với giới tính, nhóm tác giả mã hóa là GTINH sẽ nhận giá trị là 1 nếu là nam, nữ là biến cơ sở để tham chiếu. Với thâm niên làm việc, nhóm nhân viên có thâm niên

trên 7 năm là biến cơ sở để tham chiếu, ba nhóm còn lại mã hóa lần lượt là SN1, SN2, SN3 và đều nhận giá trị là 1.

Dựa trên cơ sở lý luận và tổng quan nghiên cứu về mối quan hệ giữa CSR và sự gắn kết của nhân viên, nhóm tác giả đưa ra mô hình nghiên cứu như Hình 1.

4.3. Sai lệch phương pháp chung

Kết quả kiểm định Harman chỉ ra rằng khi tất cả các biến quan sát được cố định thành một nhân tố duy nhất thì tổng phương sai trích tích lũy là $41,928\% < 50\%$. Do đó, việc sử dụng nhân tố chung không chiếm phần lớn phương sai nên sai lệch phương pháp chung không ảnh hưởng tới kết quả nghiên cứu (Podsakoff & Organ, 1986).

5. Kết quả nghiên cứu

5.1. Đánh giá sơ bộ thang đo

Các thang đo đều có hệ số Cronbach's Alpha $> 0,6$ (Bảng 2) nên có độ tin cậy cao (Hair và cộng sự, 2018). Trong thang đo “sự gắn kết của nhân viên”, biến quan sát “Tôi thấy tự hào khi kể với người khác về công ty này” (mã hóa GK2) có hệ số tương quan biến tổng $< 0,3$ nên đã bị loại bỏ.

Từ Bảng 2, hệ số KMO $= 0,927 > 0,5$ cùng với kiểm định Barlett có $\text{sig.} = 0,000 < 0,05$ nên các biến quan sát phù hợp cho việc phân tích nhân tố khám phá EFA. Kết quả sau khi phân tích EFA cho thấy các thang đo đạt yêu cầu về tổng phương sai trích ($72,233\% > 50\%$), hệ số tải nhân tố ($> 0,5$) và số lượng nhân tố trích. Do đó, các thang đo này được áp dụng vào trong mô hình chính thức.

Bảng 2.

Phân tích nhân tố khám phá

Biến quan sát	Nhân tố					Tác giả
	1	2	3	4	5	
<i>Trách nhiệm kinh tế (KT)</i>						
KT1. Tôi tin rằng công ty cố gắng duy trì tối đa lợi nhuận.	0,768					de los Salmones và cộng sự (2005)
KT2. Tôi tin rằng công ty phải có chiến lược để thành công lâu dài.	0,711					
KT3. Tôi tin rằng công ty luôn cải thiện hiệu quả kinh tế.	0,805					
<i>Trách nhiệm pháp lý (PL)</i>						
PL1. Công ty đảm bảo các nhân viên hành động theo các tiêu chuẩn của luật định.		0,824				de los Salmones và cộng sự (2005), Hanzaee và Rahpeima (2013)
PL2. Công ty hạn chế việc tránh né nghĩa vụ hợp đồng với nhân viên.		0,691				
PL3. Công ty hạn chế việc lách luật ngay cả khi cải thiện hiệu quả công việc.		0,584				

Biến quan sát	Nhân tố					Tác giả
	1	2	3	4	5	
PL4. Công ty luôn tuân thủ các nguyên tắc được đề ra bởi hệ thống pháp lý.		0,843				
PL5. Công ty quan tâm việc hoàn thành nghĩa vụ đối với các bên liên quan.		0,858				
Trách nhiệm đạo đức (DD)						
DD1. Công ty đối xử có đạo đức với nhân viên của mình.			0,837			de los Salmenes và cộng sự (2005), Hanzae và Rahpeima (2013)
DD2. Công ty đảm bảo việc tôn trọng các nguyên tắc đạo đức được ưu tiên hơn hiệu quả kinh tế.			0,811			
DD3. Công ty cam kết tuân thủ các nguyên tắc đạo đức rõ ràng.			0,856			
DD4. Công ty luôn cân nhắc các tiêu chuẩn đạo đức khi đưa ra mục tiêu.			0,793			
Trách nhiệm thiện nguyện (TN)						
TN1. Công ty cố gắng giảm thiểu những tác động bất lợi với môi trường tự nhiên.				0,719		de los Salmenes và cộng sự (2005), Hanzae và Rahpeima (2013)
TN2. Công ty trực tiếp huy động nguồn lực cho các hoạt động thiện nguyện.				0,792		
TN3. Công ty tham gia vào các hoạt động nhân đạo và khuyến khích nhân viên của mình tham gia vào các hoạt động đó.				0,744		
TN4. Công ty công nhận những hành động tình nguyện của nhân viên.				0,702		
TN5. Công ty nhấn mạnh tầm quan trọng của trách nhiệm xã hội đối với xã hội.				0,607		
TN6. Công ty hỗ trợ các chương trình phúc lợi xã hội và tạo cơ hội việc làm.				0,793		
Sự gắn kết của nhân viên (GK)						
GK1. Công ty có một ý nghĩa quan trọng đối với tôi.					0,764	Meyer và cộng sự (1993)
GK3. Tôi thấy những trở ngại của công ty cũng là của mình.					0,957	
GK4. Tôi thấy hài lòng khi chọn công ty này để làm việc.					0,736	
GK5. Tôi thấy công ty này là một nơi làm việc tốt.					0,806	
Cronbach's Alpha	0,877	0,880	0,900	0,874	0,904	
KMO = 0,927; $\chi^2 = 6.559,617$; df = 231; sig. = 0,000.						

5.2. Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

5.2.1. Thang đo đơn hướng

Kết quả phân tích nhân tố khẳng định (CFA) với thang đo đơn hướng được tiến hành cho kết quả phù hợp với số liệu quan sát, với $\chi^2/df = 2,258 < 3$; GFI = 0,921 > 0,9; CFI = 0,961 > 0,95; TLI = 0,955 > 0,95; RMSEA = 0,053 < 0,6; PCLOSE = 0,236 > 0,05 (Hair và cộng sự, 2018).

Bảng 3 cho biết kết quả hệ số tin cậy tổng hợp (CR) của các nhân tố đều > 0,7 và hệ số phương sai trích trung bình (AVE) của các nhân tố đều > 0,5 nên đạt yêu cầu (Hair và cộng sự, 2018), thang đo của cả 5 nhân tố đạt tính hội tụ và rất đáng tin cậy. Đồng thời, các AVE đều lớn hơn MSV và các căn bậc hai của AVE đều lớn hơn hệ số tương quan giữa các biến tiềm ẩn, nhờ đó, tính phân biệt được đảm bảo (Fornell & Larcker, 1981).

Bảng 3.

Độ tin cậy tổng hợp, tính hội tụ, phân biệt của mô hình đơn hướng

	CR	AVE	MSV	KT	PL	DD	TN	GK
KT	0,878	0,707	0,508	0,841				
PL	0,884	0,606	0,506	0,711***	0,778			
DD	0,901	0,695	0,508	0,713***	0,562***	0,834		
TN	0,875	0,539	0,331	0,576***	0,355***	0,529***	0,734	
GK	0,901	0,722	0,420	0,648***	0,583***	0,582***	0,514***	0,850

Ghi chú: CR: Độ tin cậy tổng hợp; AVE: Phương sai trích trung bình; MSV: Phương sai riêng lớn nhất; KT: Trách nhiệm kinh tế; PL: Trách nhiệm pháp lý; DD: Trách nhiệm đạo đức; TN: Trách nhiệm thiện nguyện; GK: Sự gắn kết của nhân viên;

*** tương ứng với mức ý nghĩa thống kê 1%.

5.2.2. Thang đo đa hướng

Kết quả phân tích nhân tố khẳng định (CFA) với thang đo đa hướng cũng cho thấy các chỉ tiêu đo lường sự phù hợp của mô hình đều đạt yêu cầu, với $\chi^2/df = 2,334 < 3$; GFI = 0,916 > 0,9; CFI = 0,958 > 0,95; TLI = 0,952 > 0,95; RMSEA = 0,054 < 0,6; PCLOSE = 0,129 > 0,05 (Hair và cộng sự, 2018). Ngoài ra, Bảng 4 cũng cho thấy các nhân tố đều thỏa mãn yêu cầu về độ tin cậy, tính hội tụ và tính phân biệt (Fornell & Larcker, 1981).

Bảng 4.

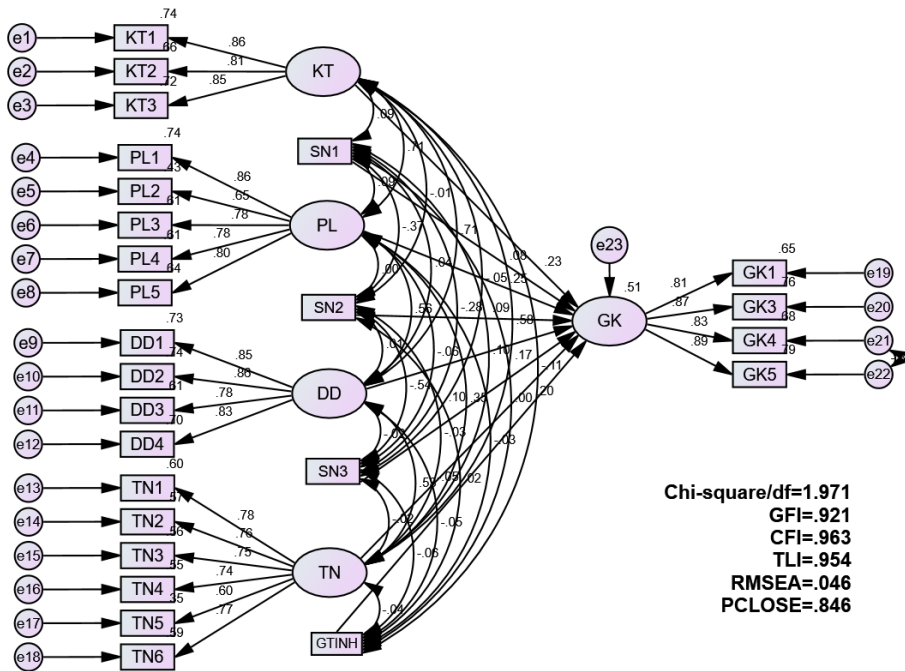
Độ tin cậy tổng hợp, tính hội tụ, phân biệt của mô hình đa hướng

	CR	AVE	MSV	CSR	GK
CSR	0,854	0,599	0,549	0,774	
GK	0,912	0,722	0,549	0,741***	0,850

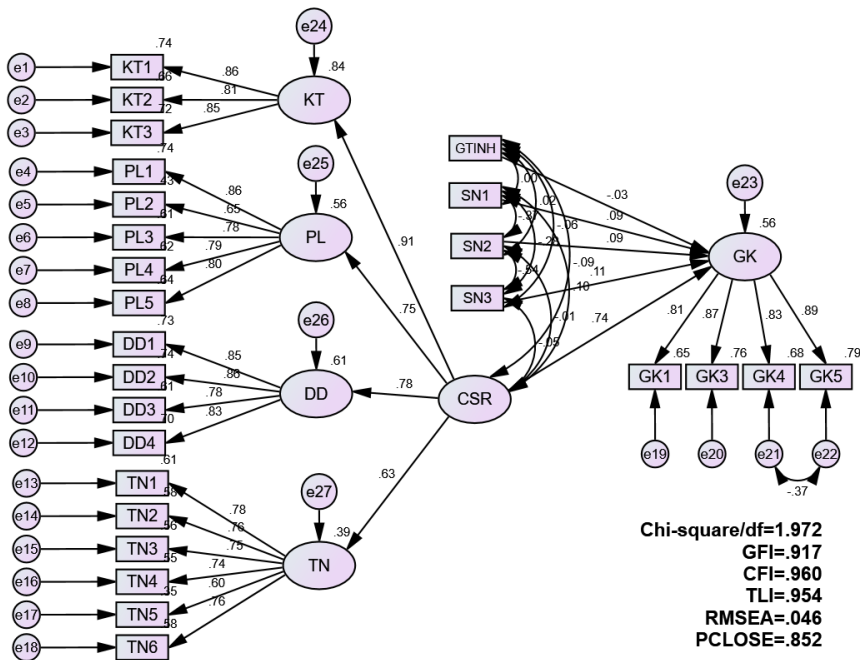
Ghi chú: CR: Độ tin cậy tổng hợp; AVE: Phương sai trích trung bình; MSV: Phương sai riêng lớn nhất; CSR: Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp; GK: Sự gắn kết của nhân viên;

*** tương ứng với mức ý nghĩa thống kê 1%.

5.3. Mô hình cấu trúc tuyến tính SEM



Hình 2. Mô hình SEM đơn hướng chuẩn hóa



Hình 3. Mô hình SEM đa hướng chuẩn hóa

Nghiên cứu sử dụng hai mô hình đơn hướng (Hình 2) và đa hướng (Hình 3) thông qua kỹ thuật phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM để kiểm định đồng thời các giả thuyết. Kết quả cho thấy cả hai mô hình có cấu trúc phù hợp tốt với dữ liệu phân tích (Hair và cộng sự, 2018).

Từ Bảng 5, kết quả phân tích mô hình đa hướng cho thấy CSR tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên bởi p -value < 0,001. Với mô hình đơn hướng, cả 4 thành phần của CSR đều tác động đến sự gắn kết của nhân viên do có p -value < 0,05. Các hệ số β chuẩn hóa cho thấy trách nhiệm pháp lý có tác động mạnh nhất đến sự gắn kết của nhân viên.

Với biến kiểm soát, biến giả “giới tính” đều có p -value > 0,05 ở cả hai mô hình, trong khi đó, biến giả “5–7 năm” trong mô hình đa hướng có p -value = 0,047 < 0,05 nên chỉ có thâm niên làm việc tác động đến sự gắn kết của nhân viên.

Bảng 5.

Tác động của các biến độc lập đến sự gắn kết của nhân viên

Biến độc lập	β chuẩn hóa	p -value	R ²
<i>Mô hình đơn hướng</i>			
Trách nhiệm kinh tế	0,230	0,005	0,507
Trách nhiệm pháp lý	0,253	0,000	
Trách nhiệm đạo đức	0,166	0,007	
Trách nhiệm thiện nguyện	0,198	0,000	
Giới tính	−0,046	0,210	
Dưới 3 năm	0,085	0,087	
3–5 năm	0,090	0,108	
5–7 năm	0,103	0,058	
<i>Mô hình đa hướng</i>			
Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp	0,736	0,000	0,555
Giới tính	−0,030	0,411	
Dưới 3 năm	0,086	0,086	
3–5 năm	0,094	0,102	
5–7 năm	0,110	0,047	

6. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu cho thấy CSR tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên, góp phần khẳng định lại kết quả của các nghiên cứu trước. Tuy nhiên, điểm mới trong nghiên cứu này là phương pháp đa hướng sẽ gia tăng độ tin cậy của việc đánh giá tác động tổng hợp của CSR đến sự gắn kết của nhân viên. Các nghiên cứu của Alboudour và Altarawneh (2012), Chaudhary (2017), Al Amri và cộng sự (2019) hay Nguyễn Thị Ngọc Phương và cộng sự (2019) sử dụng các thành phần đơn hướng cấu tạo

nên CSR nên chỉ có thể suy diễn về tác động tổng hợp của CSR. Trong khi đó, các nghiên cứu của Memon và cộng sự (2020), Nguyen và cộng sự (2020) dù đánh giá được tác động tổng hợp của CSR nhưng vì thang đo CSR đơn hướng nên không thể hiện được tính đa chiều của khái niệm CSR và ít phù hợp với bối cảnh gần đây khi các khía cạnh của CSR ngày càng phức tạp (Carroll, 2016).

Nghiên cứu cho thấy giới tính không tác động đến sự gắn kết của nhân viên. Kết quả này giống với nghiên cứu của Turker (2009) tại Thổ Nhĩ Kỳ, Albdour và Altarawneh (2012) tại Jordan, Chaudhary (2017) tại Ấn Độ, Al Amri và cộng sự (2019) tại Qatar. Các nghiên cứu này đều cho rằng, trong bối cảnh kinh tế ngày càng phát triển, các doanh nghiệp thực hiện CSR có xu hướng đảm bảo quyền bình đẳng giữa nam và nữ, do đó, cảm nhận giữa họ về việc thực hiện CSR của doanh nghiệp là không có sự khác biệt.

Nghiên cứu cũng kết luận thâm niên làm việc tác động đến sự gắn kết của nhân viên. Khi nhân viên có thâm niên càng lâu năm thì CSR có xu hướng tác động mạnh hơn đến sự gắn kết của họ. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Turker (2009) tại Thổ Nhĩ Kỳ nhưng khác với nghiên cứu của Al Amri và cộng sự (2019) tại Qatar, khi kết quả ước lượng cho thấy, thâm niên làm việc không tác động đến sự gắn kết của nhân viên. Bởi vì, tại các nước đang phát triển như Việt Nam và Thổ Nhĩ Kỳ, các doanh nghiệp có quy mô nhỏ thường chiếm đông đảo, mà vấn đề của các doanh nghiệp này thường liên quan đến việc thiếu nguồn lực tài chính nên chưa chú trọng đầu tư vào các hoạt động CSR hướng đến nhân viên (Tran & Jeppesen, 2016). Vì thế, các chính sách của doanh nghiệp thường có sự ưu tiên các nhân viên hoạt động lâu năm, dẫn đến sự gắn kết của họ cũng cao hơn. Trong khi đó, nền văn hóa của Qatar đề cao các hoạt động phúc lợi xã hội, đất nước có nguồn lực tài chính phong phú nên sẵn sàng chi trả cho các hoạt động CSR, vì thế, hoạt động CSR tại các doanh nghiệp không có sự phân hóa theo đặc điểm của người lao động (Al Amri và cộng sự, 2019).

7. Khuyến nghị và giải pháp

Dựa trên kết quả nghiên cứu, bài báo khuyến nghị các doanh nghiệp thuộc ngành ICT tại Việt Nam nên tăng cường việc thực hiện CSR nhằm thúc đẩy sự gắn kết của nhân viên. Kết quả kiểm định mang đến một số hàm ý như sau:

- *Thứ nhất*, các nhà quản trị phải cam kết về chính sách tiền lương minh bạch, rõ ràng. Ngoài ra, cần đầu tư đổi mới công nghệ cũng như cắt giảm những chi phí không cần thiết.
- *Thứ hai*, các nhà quản trị phải đảm bảo tối thiểu các hoạt động trách nhiệm pháp lý như: Cung cấp môi trường làm việc lành mạnh, điều kiện làm việc ổn định cũng như tuân thủ việc đóng bảo hiểm cho nhân viên.
- *Thứ ba*, các nhà quản trị cần xây dựng văn hóa doanh nghiệp chuyên nghiệp, huấn luyện nhân viên tác phong ứng xử có đạo đức, văn minh. Ngoài ra, doanh nghiệp xem xét việc trao quyền cho nhân viên, giúp gia tăng sự sáng tạo trong công việc.
- *Thứ tư*, doanh nghiệp nên thường xuyên tổ chức các hoạt động nhân đạo để nhân viên có điều kiện tham gia cũng như công nhận những đóng góp của họ.

Ngoài ra, Chính phủ cần hoàn thiện các chính sách, khung pháp lý nhằm tạo cơ sở pháp lý vững chắc cho việc thực hiện CSR cũng như tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp ICT tham gia và phát triển.

Mặc dù nhóm tác giả đã rất cố gắng trong quá trình nghiên cứu, tuy nhiên, vẫn còn một số hạn chế cần được khắc phục trong những nghiên cứu tiếp theo. *Thứ nhất*, nghiên cứu chưa xem xét thêm vai trò trung gian và điều tiết trong mối quan hệ giữa CSR và sự gắn kết của nhân viên. *Thứ hai*, kết quả nghiên cứu sẽ mang lại cái nhìn chi tiết hơn nếu kết hợp thêm một số phương pháp định tính. *Thứ ba*, nghiên cứu này cũng có một vài hạn chế liên quan đến phương pháp chọn mẫu nên kết quả có thể chưa mang tính đại diện cho cả ngành ICT.

Chú thích

Bài báo này được trích một phần trong luận văn “Mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, động lực làm việc và sự gắn kết của nhân viên tại các doanh nghiệp công nghệ thông tin truyền thông” do tác giả Đào Đức Trung thực hiện.

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.
- Al Amri, F. H., Das, A., & Ben-Ayed, O. (2019). The impact of perceived corporate social responsibility on employee engagement: The case of Qatar. *Business Strategy & Development*, 2(3), 180–191.
- Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2012). Corporate social responsibility and employee engagement in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 7(16), 89–105.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons.
- Bộ Thông tin và Truyền thông. (2020). *Báo cáo Chỉ số sẵn sàng cho phát triển và ứng dụng công nghệ thông tin truyền thông Việt Nam năm 2020*. NXB Thông tin & Truyền thông.
- Bộ Thông tin và Truyền thông. (2021). *Sách trắng Công nghệ thông tin truyền thông Việt Nam 2021*. NXB Thông tin & Truyền thông.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll’s pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3), 1–8.
- Chaudhary, R. (2017). Corporate social responsibility and employee engagement: Can CSR help in redressing the engagement gap?. *Social Responsibility Journal*, 13(2), 323–338.
- de los Salmones, M. d. M. G., Crespo, A. H., & del Bosque, I. R. (2005). Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 369–385.
- Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2017). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations. *Academy of Management Journal*, 60(3), 954–985.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.

- Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009). How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees. *Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51–70.
- Gupta, N., & Sharma, V. (2016). Exploring employee engagement – A way to better business performance. *Global Business Review*, 17(3), 45–63.
- Hair, J., Black, W., Anderson, R., & Babin, B. (2018). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). India: Cengage Learning.
- Hanzade, K. H., & Rahpeima, A. (2013). Corporate social responsibility (CSR): A scale development study in Iran. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 6(9), 1513–1522.
- Memon, K. R., Ghani, B., & Khalid, S. (2020). The relationship between corporate social responsibility and employee engagement – A social exchange perspective. *International Journal of Business Science & Applied Management*, 15(1), 1–16.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Nguyễn Thị Ngọc Phương, Nguyễn Thị Hương, & Võ Hùng Dũng. (2019). Phân tích tác động của trách nhiệm xã hội đến giá trị thương hiệu và sự gắn kết tổ chức thông qua cảm nhận của người lao động tại các doanh nghiệp thủy sản vùng Đồng bằng sông Cửu Long. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 55(6D), 89–100.
- Nguyen, T. M. P., Tran, D. L., Do, D. T., & Tran, Q. B. (2020). Impact of corporate social responsibility toward employees on business performance: The case of Vietnam. *Uncertain Supply Chain Management*, 8(3), 589–598.
- Nyuur, R. B., Ofori, D. F., Amankwah, M. O., & Baffoe, K. A. (2022). Corporate social responsibility and employee attitudes: The moderating role of employee age. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(1), 100–117.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Story, J. S. P., & 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.
- Thủy Diệu. (2021). *Ngành ICT Việt Nam chạm mốc 120 tỷ USD*. Truy cập ngày 06/01/2021, từ <https://vneconomy.vn/nganh-ict-viet-nam-cham-moc-120-ty-usd-646247.htm>
- TopDev. (2022). *Báo cáo Thị trường IT Việt Nam*. Truy cập từ <https://topdev.vn/page/bao-cao-it-viet-nam>
- Tran, A. N., & Jeppesen, S. (2016). SMEs in their own right: The views of managers and workers in Vietnamese textiles, garment, and footwear companies. *Journal of Business Ethics*, 137(3), 589–608.
- Trần Thị Hiền, Bùi Thanh Huyền, Huỳnh Thanh Vân, & Trịnh Tuấn Anh. (2018). Cảm nhận về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và sự gắn kết của nhân viên: Nghiên cứu tại các doanh nghiệp du lịch tỉnh Quảng Ninh. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 258, 74–84.
- Tsouvakas, G., & Yfantidou, I. (2018). Corporate social responsibility influences employee engagement. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 123–137.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189–204.