BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC DUY TÂN

HÀ HẢI GIANG

NGHIÊN CỨU TÁC ĐỘNG CỦA TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI DOANH NGHIỆP ĐẾN LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN TRONG CÁC DOANH NGHIỆP KHOA HỌC CÔNG NGHỆ TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

ĐÀ NẴNG, NĂM 2026

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC DUY TÂN

HÀ HẢI GIANG

NGHIÊN CỨU TÁC ĐỘNG CỦA TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI DOANH NGHIỆP ĐẾN LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN TRONG CÁC DOANH NGHIỆP KHOA HỌC CÔNG NGHỆ TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số : 9340101

LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Người hướng dẫn khoa học**: 1. TS. Lê Nguyên Bảo**
2. TS. Võ Thanh Hải

ĐÀ NẴNG, NĂM 2026

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi và được sự hướng dẫn khoa học của TS. Lê Nguyên Bảo và TS. Võ Thanh Hải - Đại học Duy Tân. Tất cả kết quả nghiên cứu và số liệu trong luận án này đều hoàn toàn trung thực, chưa từng được công bố trong bất cứ công trình nghiên cứu nào. Các thông tin, tài liệu trình bày trong luận án này đã được ghi rõ nguồn gốc chính xác và trung thực.

Tác giả luận án

Hà Hải Giang

LỜI CẢM ƠN

Trong suốt quá trình thực hiện luận án, tôi đã nhận được sự quan tâm, hỗ trợ và động viên từ nhiều tập thể, cá nhân. Đây là nguồn động lực to lớn giúp tôi vượt qua khó khăn và hoàn thành công trình nghiên cứu này.

Trước hết, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến các thầy cô Viện Nghiên cứu Lý thuyết và Ứng dụng - Đại học Duy Tân, nơi tôi đang công tác, đã tạo dựng môi trường học tập và nghiên cứu chuyên nghiệp cho bậc đào tạo sau đại học. Đồng thời, tôi xin gửi lời cảm ơn Quỹ Đổi mới sáng tạo VinIF đã cấp học bổng cho 2 năm 2022, 2023 để tôi có thể chuyên tâm nghiên cứu.

Trong thời gian thực hiện luận án, tôi đặc biệt nhận được sự hướng dẫn tận tình và sự động viên từ TS. Lê Nguyên Bảo và TS. Võ Thanh Hải. Tôi xin gửi đến hai Thầy lời cảm ơn chân thành và lòng biết ơn sâu sắc.

Tôi xin trân trọng cảm ơn Thầy Phan Thanh Hải – Hiệu trưởng Trường Kinh tế và Kinh doanh - Đại học Duy Tân, Quý thầy cô Ban Sau đại học và các thầy cô giảng dạy chương trình nghiên cứu sinh. Quý thầy cô đã truyền đạt cho tôi những kiến thức nền tảng, chia sẻ kinh nghiệm quý báu và đồng hành cùng tôi trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu.

Tôi cũng xin trân trọng cảm ơn Quý thành viên Hội đồng các cấp đã dành thời gian đọc, nhận xét và đóng góp ý kiến để giúp tôi hoàn thiện và nâng cao chất lượng luận án.

Xin gửi lời cảm ơn đến Quý chuyên gia, Quý doanh nghiệp và bạn bè đã nhiệt tình hỗ trợ tôi trong quá trình khảo sát và thu thập dữ liệu.

Cuối cùng, tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến gia đình tôi. Cảm ơn gia đình đã luôn yêu thương, động viên, hỗ trợ tôi về tinh thần và vật chất, là điểm tựa vững chắc để tôi có thể hoàn thành luận án này.

Đà Nẵng, ngày…tháng… năm…

Tác giả luận án

Hà Hải Giang

MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU 1
1. Lý do nghiên cứu 1
2. Mục tiêu nghiên cứu 4
3. Câu hỏi nghiên cứu 5
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu 6
5. Phương pháp nghiên cứu 7
6. Đóng góp mới của luận án 9
7. Bố cục của luận án 11
CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CÓ LIÊN QUAN 13
1.1. TỔNG QUAN CÁC NGHIÊN CỨU CÓ LIÊN QUAN 13
1.1.1. Quy trình tìm kiếm và lựa chọn tài liệu tổng quan 13
1.1.2. Lòng trung thành nhân viên 14
1.1.3. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp 19
1.1.4. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và lòng trung thành nhân viên 23
1.2. ĐÁNH GIÁ VÀ KHOẢNG TRỐNG NGHIÊN CỨU 26
1.2.1. Đánh giá chung 26
1.2.2. Khoảng trống nghiên cứu 27
1.2.3. Hướng tiếp cận nghiên cứu của tác giả 29
TIỂU KẾT CHƯƠNG 1 32
CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU 33
2.1. CÁC KHÁI NIỆM DÙNG TRONG NGHIÊN CỨU 33
2.1.1. Định nghĩa và đặc điểm doanh nghiệp khoa học và công nghệ 33
2.1.2. Nhân viên tại doanh nghiệp khoa học và công nghệ 35
2.1.3. Lòng trung thành nhân viên 36
2.1.4. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp 37
2.1.5. Sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức 40
2.1.6. Sự hài lòng nhân viên 41

2.1.7. Niềm tin tổ chức 42
2.1.8. Hình ảnh doanh nghiệp 42
2.2. CÁC LÝ THUYẾT VÀ KHUNG KHÁI NIỆM SỬ DỤNG TRONG NGHIÊN CỨU 43
2.2.1. Lý thuyết trao đổi xã hội 43
2.2.2. Khung khái niệm bộ ba bền vững 45
2.2.3. Khung khái niệm đổi mới sáng tạo có trách nhiệm 46
2.2.4. Lý thuyết nhận diện xã hội 48
2.2.5. Lý thuyết các bên liên quan 48
2.3. GIẢ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU 50
2.4. MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT 59
TIỂU KẾT CHƯƠNG 2 62
CHƯƠNG 3. THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU 63
3.1. QUY TRÌNH NGHIÊN CỨU 63
3.2. NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH 69
3.2.1. Phương pháp phỏng vấn chuyên gia 70
3.2.2. Phương pháp thảo luận nhóm 77
3.2.3. Mô hình nghiên cứu sau khi thực hiện nghiên cứu định tính 79
3.2.4. Mã hóa thang đo 82
3.3. NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG SƠ BỘ 87
3.3.1. Thiết kế nghiên cứu định lượng sơ bộ 87
3.3.2. Thiết kế bảng hỏi 88
3.3.3. Kích thước mẫu cho nghiên cứu định lượng sơ bộ 88
3.3.4. Phương pháp phân tích dữ liệu định lượng sơ bộ 88
3.3.5. Kết quả đánh giá sơ bộ thang đo 89
3.4. NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC 89
3.4.1. Tổng thể nghiên cứu 89
3.4.2. Xác định kích thước mẫu nghiên cứu 89
3.4.3. Quy trình thu thập dữ liệu 90
3.4.4. Làm sạch dữ liệu 90

3.4.5. Lý do lựa chọn mô hình phương trình cấu trúc bình phương tối thiểu từng phần (PLS-SEM)….....91
3.4.6. Phân tích dữ liệu.....92
TIỂU KẾT CHƯƠNG 3 100
CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN NGHIÊN CỨU 101
4.1. THỰC TRẠNG NGUỒN LỰC VÀ BỐI CẢNH VẬN HÀNH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ TẠI HÀ NỘI 101
4.1.1. Quy mô kinh tế và năng lực tài chính của các doanh nghiệp khoa học và công nghệ tại Hà Nội 101
4.1.2. Cơ cấu ngành nghề và đặc điểm hoạt động của doanh nghiệp khoa học và công nghệ Hà Nội…. 103
4.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực trong doanh nghiệp khoa học và công nghệ Hà Nội…….....103
4.1.4. Những thách thức trong quản trị nhân sự và giữ chân lao động chất lượng cao 104
4.2. TÁC ĐỘNG CỦA TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA DOANH NGHIỆP ĐẾN LÒNG TRUNG THÀNH NHÂN VIÊN TRONG CÁC DOANH NGHIỆP KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ TẠI HÀ NỘI 106
4.3. PHÂN TÍCH KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU 109
4.3.1. Thống kê phiếu khảo sát.....109
4.3.2. Thống kê mô tả mẫu.....111
4.3.3. Kiểm định sai lệch phương pháp chung (CMB) 113
4.3.4. Kết quả kiểm định mô hình đo lường giai đoạn 1.....113
4.3.5. Kết quả kiểm định mô hình đo lường giai đoạn 2 (chất lượng biến bậc 1) ..117
4.3.6. Kiểm định mô hình cấu trúc.....117
4.3.7. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu 121
4.3.8. Kiểm định biến kiểm soát.....123
4.3.9. Kiểm định sự khác nhau giữa các nhóm 124
4.3.10. Phân tích tầm quan trọng - hiệu suất (IPMA) 127
4.4. THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU 129

4.4.1. Các mối quan hệ trực tiếp.....129
4.4.2. Các mối quan hệ trung gian 132
TIỂU KẾT CHƯƠNG 4 136
CHƯƠNG 5. HÀM Ý QUẢN TRỊ VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO….137
5.1. KẾT LUẬN 137
5.2. HÀM Ý LÝ THUYẾT 139
5.3. HÀM Ý QUẢN TRỊ.....140
5.3.1. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp tối ưu hóa sự hài lòng công việc.....141
5.3.2. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp thúc đẩy sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức…….....142
5.3.3. Chiến lược trách nhiệm xã hội đa tầng.....144
5.4. HẠN CHẾ CỦA NGHIÊN CỨU VÀ ĐỀ XUẤT HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO… 146
TIỂU KẾT CHƯƠNG 5 149
KẾT LUẬN CHUNG 150
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ
TÀI LIỆU THAM KHẢO
PHỤ LỤC
QUYẾT ĐỊNH GIAO ĐỀ TÀI LUẬN ÁN (Bản sao)

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT TIẾNG VIỆT/TIẾNG ANH

Viết tắt	Tiếng Anh/Tiếng Việt
CB-SEM	Covariance-based structural equation modeling Mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên hiệp phương sai
CSR	Corporate social responsibility Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp
IMG	Corporate image Hình ảnh tổ chức
IPMA	Importance-Performance Map Analysis Phân tích Bản đồ Tầm quan trọng - Hiệu suất
HTMT	Heterotrait-monotrait ratio of correlations Tính phân biệt
KH&CN	Khoa học và công nghệ
LOY	Employee loyalty Lòng trung thành nhân viên
NC&PT	Nghiên cứu và phát triển
OT	Organizational trust Niềm tin tổ chức
PLS-SEM	Partial least squares structural equation modeling Mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương bé nhất từng phần
POF	Person-organization fit Sự phù hợp cá nhân - tổ chức
R&D	Research và development Nghiên cứu và phát triển
RI	Responsible innovation Đổi mới sáng tạo có trách nhiệm
SAT	Employee satisfaction Sự hài lòng nhân viên
SEM	Structural equation modeling Mô hình cấu trúc tuyến tính

Viết tắt	Tiếng Anh/Tiếng Việt
SET	Social exchange theory Lý thuyết trao đổi xã hội
SHT	Stakeholder theory Lý thuyết các bên liên quan
SIT	Social identity theory Lý thuyết nhận diện xã hội
SMEs	Small và medium enterprises Doanh nghiệp vừa và nhỏ
TBL	Triple Bottom Line Bộ ba bền vững

DANH MỤC BẢNG

Kí hiệu	Tên bảng	Trang
3.1	Kết quả nghiên cứu định tính về giả thuyết nghiên cứu đề xuất	79
3.2	Thang đo trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp82	82
3.3	Thang đo sự hài lòng nhân viên	84
3.4	Thang đo niềm tin tổ chức	84
3.5	Thang đo sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức	85
3.6	Thang đo hình ảnh doanh nghiệp	86
3.7	Thang đo lòng trung thành nhân viên	86
4.1	Thống kê mô tả mẫu	112
4.2	Độ tin cậy và độ hội tụ	114
4.3	Tính phân biệt (Fornell-Larcker Criterion)	116
4.4	Tính phân biệt (HTMT)	116
4.5	Kết quả hệ số tải ngoài của biến bậc 1	117
4.6	Kết quả sự cộng tuyến VIF giữa các biến bậc 1	117
4.7	Kết quả sự cộng tuyến VIF	118
4.8	Mức độ giải thích mô hình R^2	118
4.9	Hiệu quả tác động f^2	119
4.10	Mức độ dự báo $Q^2_{Blindfolding}$	119
4.11	Mức độ dự báo $Q^2_{predict}$ (biến tiềm ẩn)	120
4.12	Mức độ dự báo $Q^2_{predict}$ (biến quan sát)	120
4.13	Kết quả kiểm định các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu	122
4.14	Kết quả phân tích ma trận tầm quan trọng - hiệu suất (IPMA) đối với lòng trung thành nhân viên	128

DANH MỤC HÌNH

Số hiệu hình	Tên hình	Trang
2.1.	Mô hình nghiên cứu đề xuất	61
3.1.	Sơ đồ quy trình nghiên cứu	68
3.2	Mô hình nghiên cứu đề xuất sau nghiên cứu định tính	81
4.1	Thống kê tỷ lệ phản hồi và sàng lọc phiếu khảo sát	110
4.2	Kết quả mô hình cấu trúc PLS-SEM	123
4.3	Biểu đồ tầm quan trọng - hiệu suất	128

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do nghiên cứu

1.1. Bối cảnh học thuật

Mặc dù trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) đã trở thành một chủ đề trọng tâm trong quản trị hiện đại, các nghiên cứu thực chứng về mối quan hệ giữa CSR và lòng trung thành của nhân viên vẫn còn bộc lộ những khoảng trống về mặt lý luận và thực tiễn. Tại Việt Nam, các công trình thực nghiệm thời gian qua đã đóng góp nhiều góc nhìn giá trị. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu chủ yếu tập trung khảo sát trong khối doanh nghiệp FDI, ngân hàng, du lịch, và các ngành sản xuất truyền thống (Mai Ngọc Khương và cộng sự, 2022; Hồ Mỹ Dung, 2021). Tổng quan các tài liệu nghiên cứu trong và ngoài nước cho thấy một số khoảng trống học thuật sau:

Khoảng trống đầu tiên nằm ở việc xây dựng cấu trúc và thang đo CSR đặc thù. Hệ thống lý thuyết và các thang đo CSR hiện hành tại Việt Nam phần lớn được kế thừa nguyên mẫu từ các mô hình quốc tế như mô hình kim tự tháp của Carroll (Vũ Quốc Khánh, 2017) hoặc thang đo CSR của Turker (2009) theo quan điểm các bên liên quan (Tran, 2025). Các cách tiếp cận này chưa thực sự phù hợp với nhóm doanh nghiệp KH&CN, nơi lực lượng lao động tri thức sở hữu kỳ vọng nghề nghiệp và hệ giá trị cá nhân hoàn toàn khác biệt. Luận án này tích hợp lý thuyết trao đổi xã hội làm nền tảng, lý thuyết nhận diện xã hội, lý thuyết các bên liên quan. Bên cạnh đó, lý thuyết phát triển bền vững, khung khái niệm bộ ba bền vững và khung đổi mới sáng tạo có trách nhiệm nhằm bối cảnh hóa cấu trúc CSR bậc hai. Nghiên cứu đóng góp vào công cụ đo lường bằng cách bối cảnh hóa khía cạnh đổi mới sáng tạo thành một thành phần CSR, phản ánh đặc thù doanh nghiệp KH&CN.

Tiếp theo, luận án giải quyết khoảng trống về cơ chế tác động trong mối quan hệ đa biến trung gian. Các công trình thực chứng trước đây tại Việt Nam thường nhìn nhận mối quan hệ giữa CSR và lòng trung thành nhân viên thông qua một vài biến trung gian đơn lẻ hoặc kiểm định tuyến tính đơn thuần. Đến nay, vẫn chưa có nghiên cứu nào làm rõ cơ chế tác động của bốn biến trung gian bao gồm sự hài lòng trong công việc (SAT), sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức (POF), niềm tin tổ chức (OT), và hình ảnh doanh nghiệp (IMG) dưới hai lý thuyết nền tảng là lý thuyết trao đổi xã hội và lý thuyết nhận diện xã hội. Việc đặt đồng thời bốn biến này vào mô

hình cho phép giải mã toàn diện hai con đường cốt lõi: con đường kinh tế - tâm lý thông qua sự đáp trả bằng sự hài lòng và niềm tin, và con đường nhận thức - giá trị thông qua sự phù hợp giữa cá nhân – tổ chức và hình ảnh tổ chức. Đây là điểm mấu chốt để giải quyết sự thiếu nhất quán trong các kết quả nghiên cứu trước đây về động lực gắn bó của lao động tri thức.

Bên cạnh đó, khoảng trống về phương pháp nghiên cứu cũng là một vấn đề lớn khi phần lớn các nghiên cứu CSR và hành vi nhân viên tại Việt Nam hiện nay tập trung vào phương pháp định lượng, có thể dẫn đến việc vận dụng các kết quả nghiên cứu của các nước đang phát triển vào bối cảnh bản địa mà chưa trải qua quá trình bối cảnh hóa phù hợp. Luận án này sử dụng thiết kế nghiên cứu hỗn hợp. Theo đó, phương pháp nghiên cứu định tính được áp dụng ở giai đoạn đầu để khám phá, điều chỉnh các chỉ báo của thang đo sao cho phù hợp nhất với đặc thù của doanh nghiệp KH&CN, làm tiền đề vững chắc cho bước kiểm định định lượng bằng mô hình cấu trúc tuyến tính PLS-SEM ở giai đoạn sau.

Cuối cùng, các khoảng trống học thuật trên được đặt trong bối cảnh mang tính chiến lược và cấp thiết. Hiện nay, các nghiên cứu hệ thống khảo sát vai trò của CSR đối với đội ngũ nhân sự trong các doanh nghiệp KH&CN, đặc biệt là ở phân khúc doanh nghiệp vừa và nhỏ có hàm lượng chất xám cao, vẫn còn rất hạn chế. Hà Nội, với tư cách là hạt nhân trong hệ sinh thái đổi mới sáng tạo và là nơi tập trung đậm đặc các doanh nghiệp KH&CN, chiếm tới 21% cả nước, đang đứng trước thách thức kép về tốc độ đổi mới sáng tạo và áp lực giữ chân nhân tài. Thực tiễn tại địa bàn này đòi hỏi một mô hình quản trị nhân văn hơn, nơi có sự giao thoa khéo léo giữa tính chuyên nghiệp hiện đại và các chuẩn mực đạo đức truyền thống. Do đó, việc giải mã bài toán này tại Hà Nội không chỉ mang lại đóng góp mới về mặt lý luận mà còn cung cấp các giải pháp quản trị thực tiễn cho một địa bàn trọng điểm của cả nước.

1.2. Bối cảnh thực tiễn

"Doanh nghiệp khoa học và công nghệ là doanh nghiệp thực hiện sản xuất, kinh doanh, dịch vụ khoa học và công nghệ để tạo ra sản phẩm, hàng hóa từ kết quả nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ" (2013). Tính đến tháng 10/2025, số lượng doanh nghiệp tại Việt Nam được cấp Giấy chứng nhận doanh nghiệp khoa học và công nghệ là 954 doanh nghiệp (Bộ Khoa học và Công nghệ, 2024).

Trong bối cảnh đẩy mạnh nền kinh tế tri thức, Hà Nội hiện nay đóng vai trò là hạt nhân trong hệ sinh thái đổi mới sáng tạo của cả nước. Theo dữ liệu tổng hợp từ Sở Khoa học và Công nghệ Hà Nội và Cục Phát triển thị trường và doanh nghiệp KH&CN, tính đến năm 2025, trên địa bàn thành phố có khoảng 221 doanh nghiệp đã được cấp giấy chứng nhận doanh nghiệp KH&CN.

Trong bối cảnh đẩy mạnh kinh tế số, Hà Nội là hệ sinh thái đổi mới sáng tạo lớn nhất cả nước, nơi tập trung các doanh nghiệp KH&CN cùng các tập đoàn đa quốc gia. Thực tiễn tại Hà Nội cho thấy thành phố đang giữ vị trí dẫn đầu cả nước về số lượng doanh nghiệp KH&CN, chiếm khoảng 21% tổng số doanh nghiệp KH&CN toàn quốc (Bộ Khoa học và Công nghệ, 2025). Tuy nhiên, doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội đang đứng trước một thách thức kép: vừa phải đảm bảo tốc độ đổi mới sáng tạo, vừa phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt trong việc giữ chân nhân tài chất lượng cao.

Thứ nhất, áp lực từ sự cạnh tranh về nguồn nhân lực chất lượng cao tại trung tâm công nghệ Thủ đô. Trong bối cảnh chảy máu chất xám diễn ra mạnh mẽ, các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội đang phải đối mặt với thách thức khốc liệt trong việc giữ chân nhân tài. Thứ hai, đặc thù của doanh nghiệp KH&CN đòi hỏi một mô hình quản trị nhân văn hơn. Khác với các ngành sản xuất hay dịch vụ truyền thống, tài sản quan trọng nhất của doanh nghiệp KH&CN chính là vốn trí tuệ tích hợp trong đội ngũ nhân sự. Đối với nhóm lao động tri thức, nhu cầu được làm việc trong một tổ chức có trách nhiệm, minh bạch và tôn trọng các giá trị bền vững thường cao hơn các nhóm lao động khác. Khi các đãi ngộ tài chính dần trở nên bão hòa, lòng trung thành của nhân viên trí thức không còn chỉ dựa trên thù lao mà chuyển dịch sang sự gắn kết với các giá trị. Do đó, chiến lược xây dựng niềm tin và sợi dây liên kết đạo đức là đòi hỏi cấp bách để doanh nghiệp duy trì lợi thế cạnh tranh nhân sự bền vững tại địa bàn trọng điểm này.

Đáng chú ý, việc đạt được chứng nhận doanh nghiệp KH&CN không chỉ đơn thuần là một danh hiệu, mà còn là minh chứng cho việc thực thi nghiêm túc đối với khía cạnh CSR. CSR trong bối cảnh này không chỉ là trách nhiệm đối với cộng đồng bên ngoài mà còn là cam kết xây dựng môi trường làm việc thúc đẩy sáng tạo và bảo vệ quyền lợi của người lao động. Để được công nhận, doanh nghiệp này phải

đáp ứng các tiêu chuẩn khắt khe về quyền sở hữu hoặc quyền sử dụng hợp pháp đối với các kết quả nghiên cứu thông qua bằng độc quyền sáng chế, giải pháp hữu ích hoặc bản quyền phần mềm.

Dưới góc độ quản trị nguồn nhân lực, chính sách bảo hộ sở hữu trí tuệ mang tính pháp lý này còn đóng vai trò như sợi dây liên kết giữa doanh nghiệp và người lao động. Khi doanh nghiệp cam kết thực hiện đúng các quy định pháp luật về sở hữu trí tuệ trong khuôn khổ CSR, họ không chỉ bảo vệ tài sản của tổ chức mà còn trực tiếp công nhận và bảo vệ thành quả lao động trí tuệ của đội ngũ chuyên gia, kỹ sư. Đây chính là yếu tố then chốt giúp củng cố niềm tin, tạo dựng môi trường làm việc minh bạch và là động lực thúc đẩy lòng trung thành của nhân viên tại các đơn vị có hàm lượng chất xám cao.

Từ những phân tích trên, có thể thấy rằng mặc dù nguồn nhân lực KH&CN của Hà Nội nói riêng đã có những bước tiến rõ rệt, song vẫn tồn tại nhiều thách thức liên quan đến chất lượng, cơ cấu và khả năng đáp ứng các yêu cầu thực tiễn. Trong đó, vấn đề giữ chân nhân tài trở thành yếu tố then chốt để bảo đảm sự phát triển bền vững của lực lượng lao động chất lượng cao. Việc nghiên cứu CSR không còn là một hoạt động từ thiện ngoại biên mà nên được tích hợp vào chiến lược quản trị nguồn nhân lực dài hạn. Đối với các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội, xây dựng giá trị doanh nghiệp dựa trên CSR chính là chìa khóa để giải quyết bài toán giữ chân nhân tài, tối ưu hóa vốn trí tuệ và hướng tới mục tiêu phát triển thành phố thông minh, hiện đại và nhân văn.

Xuất phát từ khoảng trống học thuật và bối cảnh thực tiễn, luận án thực hiện: ***"Nghiên cứu tác động của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đến lòng trung thành nhân viên trong các doanh nghiệp khoa học công nghệ trên địa bàn thành phố Hà Nội".***

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1. Mục tiêu chung

Mục tiêu tổng quát của luận án là phân tích tác động của CSR đối với lòng trung thành của nhân viên trong các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất các hàm ý quản trị nhằm hỗ trợ nhà quản trị nâng cao mức độ trung thành của nhân viên thông qua việc tác động đến các biến trung gian.

2.2. Mục tiêu cụ thể

Hệ thống hóa và biện giải mối quan hệ giữa CSR và lòng trung thành nhân viên thông qua tổng quan hệ thống.

Hiệu chỉnh và kiểm định thang đo CSR, lòng trung thành nhân viên, sự hài lòng nhân viên, niềm tin tổ chức, hình ảnh tổ chức và sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức trong bối cảnh doanh nghiệp KH&CN Việt Nam.

Đề xuất mô hình nghiên cứu và phân tích thực nghiệm nhằm kiểm định chiều hướng, mức độ và cơ chế tác động của CSR đối với lòng trung thành của nhân viên, bao gồm các biến trung gian.

Kiểm định sự khác biệt về mức độ lòng trung thành nhân viên theo đặc điểm cá nhân.

Kiểm định sự khác biệt về các mối quan hệ trong mô hình giữa các nhóm nhân viên theo các đặc điểm cá nhân.

Đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao lòng trung thành nhân viên thông qua việc tác động hiệu quả đến các biến trung gian đã được chứng minh.

3. Câu hỏi nghiên cứu

- **Câu hỏi thứ nhất:** Mối quan hệ giữa CSR và lòng trung thành nhân viên được thể hiện thế nào?

- **Câu hỏi thứ hai:** Thang đo CSR cũng như các thang đo lòng trung thành nhân viên, sự hài lòng nhân viên, niềm tin tổ chức, hình ảnh tổ chức và sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức có phù hợp trong bối cảnh doanh nghiệp KH&CN?

- **Câu hỏi thứ ba:** Chiều hướng, mức độ và cơ chế tác động của CSR cùng các biến trung gian đến lòng trung thành nhân viên được thể hiện như thế nào?

- **Câu hỏi thứ tư:** Liệu có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về mức độ lòng trung thành nhân viên giữa các nhóm đặc điểm nhân khẩu học khác nhau tại các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội hay không?

- **Câu hỏi thứ năm:** Các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu có sự khác biệt như thế nào giữa các nhóm nhân viên có đặc điểm cá nhân khác nhau?

- **Câu hỏi thứ sáu:** Dựa trên các cơ chế đã xác định, cần đề xuất những hàm ý quản trị nào để nâng cao lòng trung thành nhân viên?

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu chính của luận án là sự tác động của CSR đến lòng trung thành nhân viên trong doanh nghiệp KH&CN thông qua các biến trung gian.

Đối tượng khảo sát

Đối tượng khảo sát bao quát đầy đủ các thành phần nhân lực KH&CN theo quy định hiện hành, bao gồm: (i) nhân sự có trình độ chuyên môn trực tiếp làm công tác kỹ thuật; (ii) nhân sự quản lý/hỗ trợ có trình độ cao đẳng, đại học; và (iii) các chuyên gia thực tiễn đảm nhiệm các vị trí đòi hỏi trình độ tương đương. Việc không giới hạn ở một phòng ban cụ thể giúp nghiên cứu có cái nhìn đa chiều về tác động của CSR đến lòng trung thành của toàn thể đội ngũ nhân viên trong hệ sinh thái doanh nghiệp KH&CN.

Phạm vi nghiên cứu

Nội dung: Luận án nghiên cứu mối quan hệ của CSR và lòng trung thành nhân viên thông qua vai trò trung gian của các nhân tố: sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức (POF), sự hài lòng của nhân viên (SAT), niềm tin vào tổ chức (OT) và hình ảnh tổ chức (IMG).

Không gian: Luận án thực hiện nghiên cứu đối với các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội, Việt Nam. Danh sách bao gồm các doanh nghiệp KH&CN của Hà Nội do Sở KH&CN Hà Nội và Cục phát triển thị trường doanh nghiệp KH&CN cấp giấy chứng nhận từ 2010 đến 2023 (Sở Khoa học và Công nghệ Hà Nội, 2024).

Thời gian: Đối với dữ liệu thứ cấp, các bài báo khoa học được đăng trên các tạp chí nước ngoài và trong nước được khảo sát trong tháng 3/2023, sau đó được cập nhật vào tháng 12/2025. Không có hạn chế về thời gian đối với các nghiên cứu thứ cấp. Đối với phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm, nghiên cứu được thực hiện vào tháng 4/2023. Khảo sát định lượng sơ bộ được thực hiện trong khoảng thời gian từ tháng 8/2023 đến tháng 10/2023. Khảo sát định lượng chính thức được thực hiện từ tháng 12/2023 đến tháng 06/2024.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận án này áp dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp, kết hợp giữa phương pháp định tính và định lượng nhằm hoàn thành các mục tiêu nghiên cứu. Phương pháp hỗn hợp mang lại tính linh hoạt và toàn diện, giúp người nghiên cứu khám phá và nắm bắt vấn đề từ nhiều góc nhìn khác nhau.

Việc kết hợp hai phương pháp định tính và định lượng cho phép khai thác ưu điểm của từng cách tiếp cận, mang đến cái nhìn toàn diện và chi tiết về đối tượng nghiên cứu. Nhờ đó, luận án có thể thực hiện các phân tích thấu đáo, đưa ra những nhận định chính xác và có hệ thống, đồng thời đề xuất các khuyến nghị cũng như các ứng dụng thiết thực trong lĩnh vực quản trị kinh doanh.

5.1. Phương pháp định tính

Giai đoạn định tính trong nghiên cứu hỗn hợp nhằm thu thập thông tin và làm rõ các yếu tố, quan điểm cùng quá trình liên quan đến đề tài nghiên cứu.

Thứ nhất, luận án sử dụng quy trình nghiên cứu tổng quan và phân tích trắc lượng thư mục, tổng hợp tài liệu từ các nguồn uy tín (chương 1 và chương 2) về chủ đề CSR, lòng trung thành nhân viên và mối quan hệ tác động giữa hai yếu tố này. Đối với bài báo tiếng Anh, nghiên cứu sử dụng dữ liệu từ Web of Science và Semantic Scholar. Đối với bài báo tiếng Việt, Google Scholar được sử dụng để tải tệp dữ liệu và phân tích các bài nghiên cứu. Đồng thời, nghiên cứu sử dụng phần mềm VOSviewer để minh họa các nghiên cứu bằng hình ảnh trực quan cho chủ đề nghiên cứu và xem xét sự hợp tác giữa các quốc gia. Mục đích của việc sử dụng phương pháp này là: 1) làm rõ các khái niệm CSR, lòng trung thành nhân viên và các biến trung gian liên quan; 2) phân tích các học thuyết nền tảng và các phương pháp sử dụng trong nghiên cứu; 3) tổng hợp kết quả thực nghiệm; và 4) tìm khoảng trống nghiên cứu.

Thứ hai, kỹ thuật phỏng vấn sâu chuyên gia và thảo luận nhóm được mô tả chi tiết trong chương 3. Việc phỏng vấn sâu 7 chuyên gia, bao gồm các nhà nghiên cứu, doanh nhân và công chức, nhằm đánh giá sự phù hợp của mô hình nghiên cứu, đồng thời góp ý xây dựng bảng hỏi phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội. Thứ hai, thảo luận nhóm bao gồm các nhân viên làm việc trong các

doanh nghiệp và tổ chức KH&CN nhằm chỉnh sửa, lựa chọn các câu chữ phù hợp với văn hóa Việt Nam và bối cảnh doanh nghiệp KH&CN.

5.2. Phương pháp định lượng

Giai đoạn hai của phương pháp nghiên cứu kết hợp sẽ sử dụng phân tích định lượng để xác định và đo lường mối quan hệ, tương quan, và tác động của các biến quan trọng trong đề tài nghiên cứu. Các phương pháp thống kê và mô hình hóa có thể được áp dụng để phân tích dữ liệu số lượng và đưa ra những kết luận mang tính khái quát, chính xác.

Nghiên cứu định lượng sơ bộ: Trước khi tiến hành nghiên cứu định lượng chính thức, tác giả tiến hành một nghiên cứu định lượng sơ bộ bằng cách sử dụng bảng câu hỏi khảo sát nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội. Mục tiêu của nghiên cứu này là đánh giá và điều chỉnh các thang đo trước khi tiến hành nghiên cứu định lượng chính thức.

Nghiên cứu định lượng chính thức: Sử dụng phương pháp khảo sát trực tiếp bằng bảng câu hỏi, nghiên cứu định lượng được tiến hành với mẫu gồm 479 nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội. Dữ liệu thu thập được xử lý thông qua phần mềm SmartPLS 4 để kiểm định mô hình đo lường và mô hình cấu trúc. Đầu tiên, hiện tượng sai lệch phương pháp phổ biến (CMB) được kiểm định sơ bộ bằng kỹ thuật một nhân tố của Harman thông qua phân tích nhân tố khám phá (EFA). Sau đó, đánh giá mô hình đo lường. Đối với cấu trúc CSR đa hướng bậc cao dạng kết quả - nguyên nhân (Reflective - Formative), ở cấp độ bậc một (mô hình phản ánh), tác giả xem xét hệ số tải ngoài, độ tin cậy tổng hợp, phương sai trích trung bình (AVE), cùng các tiêu chuẩn giá trị phân biệt Fornell-Larcker và HTMT. Ở cấp độ bậc hai (mô hình cấu thành), nghiên cứu đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến thông qua hệ số phóng đại phương sai (VIF) và xem xét ý nghĩa thống kê của các trọng số tác động. Thứ hai, đánh giá mô hình cấu trúc: Kỹ thuật Bootstrap (5.000 mẫu) được thực hiện để kiểm định các mối quan hệ trực tiếp và các cơ chế truyền dẫn gián tiếp của các biến trung gian. Thứ ba, các phép kiểm định so sánh trung bình: Kiểm định t độc lập và one-way ANOVA được áp dụng để làm rõ sự khác biệt về mức độ lòng trung thành nhân viên dựa trên các đặc điểm: giới tính,

độ tuổi, trình độ học vấn, thu nhập và thâm niên công tác. Thứ tư, phân tích đa nhóm. Quy trình đánh giá tính bất biến của phép đo (MICOM) được thực hiện trước khi tiến hành phân tích đa nhóm (MGA) nhằm đảm bảo tính chính xác khi so sánh các mối quan hệ trong mô hình giữa các nhóm nhân khẩu học. Cuối cùng, mô hình hiệu suất- tầm quan trọng IPMA giúp đưa ra những đề xuất quản trị đối với doanh nghiệp KH&CN Hà Nội.

6. Đóng góp mới của luận án

6.1. Về mặt lý thuyết

Luận án đã thực hiện một bước tiến mới trong việc tổng hợp tri thức về chủ đề CSR và lòng trung thành nhân viên thông qua sự kết hợp giữa trắc lượng thư mục, phân tích định tính và định lượng. Luận án đề xuất mô hình nghiên cứu có khả năng giải thích tốt hơn trong bối cảnh doanh nghiệp KH&CN.

Thứ nhất, thang đo về CSR được bối cảnh hóa theo đặc thù của doanh nghiệp KH&CN. Luận án đã đóng góp vào công cụ đo lường CSR bằng cách đề xuất một cấu phần đổi mới sáng tạo với khung bộ ba bền vững, bao gồm kinh tế, xã hội và môi trường. Trong bối cảnh đặc thù của các doanh nghiệp KH&CN, nơi lao động tri thức đóng vai trò cốt lõi, đổi mới sáng tạo được bối cảnh hóa như một nội dung của CSR, phản ánh qua các chỉ báo như chính sách bảo hộ sở hữu trí tuệ, cơ chế chia sẻ công bằng lợi ích tài sản trí tuệ và việc kiến tạo môi trường làm việc sáng tạo an toàn cho người lao động.

Thứ hai, xây dựng và kiểm định mô hình PLS-SEM bậc cao cho mối quan hệ giữa CSR với lòng trung thành nhân viên qua 4 biến trung gian. Luận án đã thiết lập cấu trúc đo lường bậc hai cho biến CSR, bao gồm 4 thành phần: kinh tế, xã hội, môi trường và đổi mới sáng tạo. Đồng thời, kết quả nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm ủng hộ vai trò tác động của các nhân tố: sự phù hợp giữa cá nhân – tổ chức, sự hài lòng trong công việc, niềm tin tổ chức và hình ảnh doanh nghiệp. Việc làm rõ các cơ chế trung gian này giúp giải thích CSR dưới góc độ cảm nhận của nhân viên chuyển hóa thành những phản ứng tâm lý và lòng trung thành của người lao động.

Thứ ba, luận án góp phần làm rõ hơn khả năng giải thích của các khung lý thuyết củng cố vai trò nền tảng khi áp dụng vào bối cảnh doanh nghiệp KH&CN. Trong hệ thống lý thuyết nền tảng được luận án vận dụng, lý thuyết trao đổi xã hội đóng vai trò là lý thuyết bao trùm, giải thích cơ chế tác động tổng thể của mô hình thông qua quy luật tương hỗ. Theo đó, những cảm nhận và nhận thức của người lao động về các hoạt động CSR của doanh nghiệp được diễn giải như một dạng nguồn lực phi vật chất, từ đó có mối liên hệ thuận chiều với sự hài lòng và lòng trung thành đối với tổ chức. Góc nhìn này tiếp tục được củng cố thông qua lý thuyết nhận diện xã hội khi làm rõ cách thức nhận thức về CSR giúp tăng cường sự đồng nhất giữa giá trị cá nhân với bản sắc tổ chức, và lý thuyết các bên liên quan khi tái khẳng định nhân viên là nhóm lợi ích nội bộ trọng tâm cần được quan tâm trong nền kinh tế tri thức. Việc cụ thể hóa nội hàm và kiểm định thang đo cấu trúc bậc hai này giúp làm rõ hơn vai trò của các chính sách bảo hộ sở hữu trí tuệ, cơ chế chia sẻ công bằng lợi ích tài sản trí tuệ và việc kiến tạo không gian sáng tạo an toàn đối với người lao động.

6.2. Về mặt thực tiễn

Kết quả luận án góp phần mang lại hàm ý quản trị và chính sách cho các nhà quản trị doanh nghiệp cũng như các cơ quan hoạch định chính sách vĩ mô, đặc biệt trong bối cảnh thúc đẩy hệ sinh thái đổi mới sáng tạo số tại Việt Nam. Cụ thể, các đóng góp thực tiễn cốt lõi của luận án bao gồm:

Thứ nhất, thông qua kết quả phân tích định lượng tại các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội, luận án đề xuất hệ thống giải pháp quản trị hỗ trợ các doanh nghiệp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tri thức và giảm thiểu nguy cơ biến động nhân sự chất lượng cao. Kết quả thực chứng là cơ sở để các nhà quản lý nhận thức rõ vai trò của bảo hộ sở hữu trí tuệ và tôn trọng thành quả chất xám trong khuôn khổ CSR. Đây chính là chìa khóa giúp củng cố niềm tin tổ chức và gia tăng lòng trung thành của đội ngũ chuyên gia, kỹ sư công nghệ.

Thứ hai, trong môi trường công nghệ có tốc độ lan tỏa thông tin nhanh chóng, việc minh bạch hóa các cam kết và báo cáo CSR nội bộ không chỉ giúp củng cố niềm tin, sự hài lòng mà còn tạo dựng bản sắc văn hóa doanh nghiệp độc đáo. Khi các đãi ngộ tài chính thuần túy dần bão hòa, chính sự gắn kết về mặt giá trị đạo đức được kiến tạo thông qua chiến lược này sẽ là yếu tố giúp giảm tỷ lệ chuyển dịch lao động.

Thứ ba, gợi ý một số định hướng chính sách vĩ mô cần tiếp tục nghiên cứu sâu hơn. Dù dữ liệu nghiên cứu tập trung ở cấp độ quản trị doanh nghiệp, kết quả thu được có thể đóng vai trò là tài liệu tham khảo để các cơ quan quản lý nghiên cứu việc hoàn thiện các chính sách khuyến khích thực thi và công khai thông tin CSR trong khối doanh nghiệp KH&CN. Đồng thời, xây dựng bộ tiêu chí ưu đãi gắn liền với báo cáo CSR, thiết lập hành lang pháp lý để thử nghiệm công nghệ mới bảo hộ sở hữu trí tuệ.

7. Bố cục của luận án

Ngoài danh mục bảng, biểu, hình, chữ viết tắt, tài liệu tham khảo và phụ lục, phần nội dung chính của luận án bao gồm các phần như sau:

Chương 1. Tổng quan nghiên cứu. Chương này tổng quan hệ thống các công trình khoa học trong và ngoài nước liên quan đến CSR, lòng trung thành nhân viên, cũng như mối quan hệ tương tác giữa các biến. Nội dung tổng quan bao gồm trình bày xu hướng nghiên cứu, nền tảng lý thuyết và phương pháp sử dụng trong nghiên cứu, và kết quả nghiên cứu. Từ đó rút ra khoảng trống nghiên cứu và trình bày hướng tiếp cận của tác giả.

Chương 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu. Chương này thực hiện việc phân tích, tổng hợp và hệ thống hóa các lý thuyết nền tảng. Trong đó, bao gồm lý thuyết nhận diện xã hội, lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết các bên liên quan, cùng các khái niệm về doanh nghiệp KH&CN, nhân viên tại doanh nghiệp KH&CN, định nghĩa về CSR, cách đo lường CSR dựa trên khung khái niệm Bộ ba bền vững tích hợp đổi mới sáng tạo có trách nhiệm và các khái niệm của các biến liên quan. Trên cơ sở lý thuyết mô hình nghiên cứu đề xuất được xây dựng và trình bày, phản ánh mối quan hệ giữa các biến số phù hợp với đặc điểm bối cảnh nghiên cứu.

Chương 3. Thiết kế nghiên cứu. Nội dung chương trình bày quy trình và phương pháp nghiên cứu. Trong đó, việc hoàn thiện mô hình, các thang đo, cách thức chọn mẫu, các bước xử lý dữ liệu, phương pháp phân tích dữ liệu để phân tích các mối quan hệ trực tiếp, gián tiếp,và mức độ ảnh hưởng của các biến trung gian cũng được giới thiệu trong chương này.

Chương 4. Phân tích và thảo luận kết quả nghiên cứu. Dựa trên dữ liệu khảo sát, việc phân tích kết quả nghiên cứu được thực hiện thông qua kiểm định mô hình

cấu trúc và mô hình đo lường. Đồng thời, chương này cung cấp lời giải thích về các phát hiện quan trọng, so sánh kết quả với những nghiên cứu trước đó

Chương 5. Hàm ý chính sách và quản trị. Chương này đề xuất các nhóm hàm ý quản trị và hàm ý chính sách đối với doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội. Phần cuối chương trình bày những hạn chế của nghiên cứu và đề xuất hướng phát triển trong tương lai.

CHƯƠNG 1
TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CÓ LIÊN QUAN

Giới thiệu chương

Chương này mở đầu bằng việc đưa ra tổng quan tài liệu tiếng Anh và tiếng Việt, giúp hệ thống hóa các nghiên cứu trước đó và giúp tác giả nắm rõ bức tranh toàn cảnh về chủ đề. Qua đó, tác giả nhận diện được các xu hướng chính, các phương pháp tiếp cận phổ biến và những kết quả đã đạt được. Đồng thời, tổng quan cũng chỉ ra những hạn chế, mâu thuẫn hoặc khoảng trống chưa được giải quyết trong các công trình trước đó. Từ việc phân tích này, tác giả có thể xác định rõ khoảng trống nghiên cứu, tạo cơ sở để đề xuất hướng nghiên cứu mới, đảm bảo tính mới và đóng góp khoa học.

1.1. TỔNG QUAN CÁC NGHIÊN CỨU CÓ LIÊN QUAN

1.1.1. Quy trình tìm kiếm và lựa chọn tài liệu tổng quan

Để xây dựng nền tảng lý thuyết cho luận án về mối quan hệ giữa lòng trung thành nhân viên và CSR, nghiên cứu tiến hành tổng quan tài liệu có hệ thống từ cơ sở dữ liệu học thuật Semantic Scholar, Google Scholar và Web of Science. Thời điểm bắt đầu là tháng 3/2022 và cập nhật đến tháng 12/2025. Tiêu chí lựa chọn nghiên cứu đưa vào lọc tiêu đề và tóm tắt: 1) thuộc lĩnh vực Business và 3) có file PDF. Quá trình tìm kiếm và chọn lọc tài liệu được chia thành các giai đoạn.

Giai đoạn 1 là tổng quan về lòng trung thành nhân viên. Trong giai đoạn này, nghiên cứu tiến hành tìm kiếm với từ khóa “employee loyalty” đối với các tài liệu tiếng Anh trên cơ sở dữ liệu Web of Science và “lòng trung thành nhân viên” đối với các tài liệu tiếng Việt trên Google Scholar. Tiêu chí lựa chọn bao gồm: (1) được xuất bản bằng tiếng Anh hoặc tiếng Việt; (2) là bài báo nghiên cứu; (3) nội dung trực tiếp phân tích cấu trúc lòng trung thành nhân viên. Sau quá trình sàng lọc, tổng cộng 100 bài nghiên cứu tiếng Anh và 10 nghiên cứu tiếng Việt phù hợp đã được đưa vào phần tóm tắt và nội dung. Quá trình tổng quan này nhằm mục đích nhận diện các xu hướng tiếp cận, các định nghĩa cốt lõi và lý thuyết được sử dụng trong các nghiên cứu về lòng trung thành nhân viên làm nền tảng cho mô hình nghiên cứu (Hình PL1A)."

Giai đoạn 2 là phân tích trắc lượng thư mục về CSR. Để nhận diện bức tranh tổng quan về xu hướng nghiên cứu CSR, từ khóa "CSR" hoặc "corporate social responsibility" được sử dụng để truy xuất dữ liệu tiếng Anh trên Web of Science, và từ khóa "trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp" được áp dụng trên Google Scholar cho dữ liệu tiếng Việt. Tiêu chí sàng lọc tương tự được áp dụng: bài báo nghiên cứu bằng tiếng Anh hoặc tiếng Việt và trực tiếp đề cập đến chủ đề CSR. Kết quả thu về tổng cộng 14.983 bài báo tiếng Anh trên hệ thống Web of Science và 08 bài viết tiếng Việt trên Google Scholar; toàn bộ dữ liệu này được đưa vào phần mềm VOSviewer để tiến hành phân tích trắc lượng thư mục, xây dựng sơ đồ mạng lưới hợp tác giữa các quốc gia và từ khóa (Hình PL1A).

Giai đoạn 3 là tổng quan hệ thống về mối quan hệ giữa CSR và lòng trung thành nhân viên. Tại giai đoạn này, nghiên cứu tiến hành thu thập các bài báo nghiên cứu đồng thời về CSR và lòng trung thành nhân viên. Đối với tài liệu tiếng Anh, quá trình truy xuất được thực hiện bằng cách kết hợp nhóm từ khóa ["employee loyalty"] AND ["CSR" OR "corporate social responsibility"] trên hai cơ sở dữ liệu Web of Science và Semantic Scholar, sau đó sử dụng phần mềm EndNote để quản lý và loại bỏ các tài liệu trùng lặp. Đối với tài liệu tiếng Việt, cặp từ khóa "trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp" và "lòng trung thành nhân viên" được tìm kiếm trên Google Scholar.

Sau bước sàng lọc sơ bộ qua tiêu đề và tóm tắt, kết quả thu được 19 bài báo tiếng Anh và 02 bài báo tiếng Việt phù hợp. Toàn bộ các tài liệu này được tiến hành đọc sâu để phân tích, đánh giá toàn diện trên ba khía cạnh cốt lõi: (1) hệ thống lý thuyết nền tảng được vận dụng, (2) phương pháp nghiên cứu và thiết kế nghiên cứu (bao gồm công cụ phân tích, quy mô mẫu, thang đo), và (3) các kết quả thực chứng thu được cùng những điểm chưa thống nhất giữa các học giả. Quy trình tổng quan tài liệu này giúp đảm bảo tính hệ thống, độ tin cậy và tính học thuật cao trong việc xây dựng cơ sở lý thuyết cho luận án. Quá trình lựa chọn bài nghiên cứu cho phần tổng quan được trình bày tại Hình PL1B.

1.1.2. Lòng trung thành nhân viên

Lòng trung thành nhân viên đã nổi lên như một chủ đề trung tâm trong nghiên cứu tổ chức, phản ánh vai trò quan trọng của nó trong việc thúc đẩy thành công,

tính bền vững và lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Trong thập kỷ qua, sự quan tâm của giới học thuật đối với lòng trung thành nhân viên đã gia tăng đáng kể, với phạm vi nghiên cứu mở rộng bao gồm các yếu tố tiền đề, phương pháp đo lường, kết quả và các chiến lược đang phát triển mà các tổ chức sử dụng để nuôi dưỡng và đánh giá lòng trung thành (kết quả các bài tổng quan được thể hiện ở Bảng PL1A).

1.1.2.1. Xu hướng lựa chọn ngành trong nghiên cứu về lòng trung thành nhân viên

Đối với các tài liệu nghiên cứu bằng tiếng Anh, dữ liệu phản ánh sự đa dạng rõ rệt trong việc lựa chọn bối cảnh khảo sát. Phần lớn các công trình về lòng trung thành nhân viên được thực hiện dưới dạng nghiên cứu đa ngành. Bên cạnh đó, có sự tập trung đặc biệt vào các ngành dịch vụ có sự tương tác cao, cụ thể là khách sạn/du lịch (16,1%) và y tế (6,5%). Sự ưu tiên này xuất phát từ bản chất của ngành, nơi cảm xúc đóng vai trò quan trọng. Lòng trung thành nhân viên không chỉ là một chỉ số nhân sự mà còn là yếu tố trực tiếp tạo nên sự hài lòng của khách hàng và bệnh nhân. Trong khi đó, các nghiên cứu về sản xuất và công nghiệp (9,7%) lại cho thấy sự giao thoa mạnh mẽ về mặt địa lý với các nước châu Á như Trung Quốc, Việt Nam và Đài Loan. Cuối cùng, sự hiện diện khiêm tốn của các ngành công nghệ (2,1%) và dịch vụ chuyên biệt cho thấy một khoảng trống tiềm năng trong nghiên cứu hiện tại.

Các công trình thực chứng về lòng trung thành của người lao động tại Việt Nam đã được triển khai trên một hệ thống đối tượng và bối cảnh kinh tế đa dạng. Khảo sát dữ liệu cho thấy các tác giả đã bao phủ các nhóm nhân khẩu học mang tính thế hệ như thế hệ Z (Nguyễn Thị Bích Vân, 2023), cũng như các ngành nghề dịch vụ và kỹ thuật chuyên biệt. Trong đó, khối ngành tài chính - ngân hàng (Nguyễn Thị Dung và cộng sự, 2021), ngành công nghệ thông tin (Chu Tiến Đạt và Trương Minh Tiến, 2020), và lĩnh vực kế toán - kiểm toán (Nguyễn Thị Hồng Duyên và cộng sự, 2024) là những bối cảnh thu hút nhiều sự quan tâm do đặc thù cạnh tranh cao về nguồn nhân lực chất lượng cao. Bên cạnh đó, các loại hình doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (Trần Thùy Linh và Đậu Hoàng Hưng, 2019) và khối doanh nghiệp sản xuất truyền thống (Nguyễn Minh Tuấn và Phan Vũ Anh

Tuấn, 2020) cũng được lựa chọn để phân tích nhằm làm rõ sự khác biệt trong chính sách quản trị nhân sự giữa các thành phần kinh tế.

1.1.2.2. Nền tảng lý thuyết và phương pháp đo lường đánh giá trong các nghiên cứu

Lý thuyết trao đổi xã hội và lý thuyết nhận diện xã hội được đề cập nhiều nhất trong 100 nghiên cứu bằng tiếng Anh. Đây là hai lý thuyết đóng vai trò nền tảng trong việc giải thích phần lớn mối quan hệ giữa các biến đầu vào và lòng trung thành nhân viên. Xét về các nhóm lý thuyết bổ trợ, có sự hiện diện đáng kể của các mô hình quản trị nguồn lực như lý thuyết bảo tồn nguồn lực, lý thuyết nguồn lực công việc - yêu cầu công việc và thuyết tự quyết. Các khung lý thuyết này thường được sử dụng phối hợp để phân tích các khía cạnh về động lực và áp lực tâm lý. Trong khi đó, các nghiên cứu tập trung vào trách nhiệm xã hội và thương hiệu lại ưu tiên sử dụng lý thuyết tín hiệu và lý thuyết chính thống.

Một xu hướng đáng chú ý khác là sự xuất hiện của mô hình khả năng – động lực – cơ hội AMO và chuỗi lợi nhuận - dịch vụ. Đồng thời, các thuật ngữ liên quan đến sự công bằng và hỗ trợ, như công bằng tổ chức và hỗ trợ tổ chức, cũng đóng vai trò hỗ trợ giải thích mô hình nghiên cứu. Cuối cùng, dữ liệu cho thấy các khái niệm đặc thù hơn như quản trị hạnh phúc, lý thuyết neo nghề nghiệp, và các phương pháp tiếp cận đa ngành đối với hành vi của nhân viên. Sự hiện diện của các thuật ngữ này, dù với tần suất thấp hơn, cho thấy một nỗ lực đa dạng hóa cơ sở lý thuyết bên cạnh những mô hình truyền thống đã được thiết lập.

Phương pháp định lượng là phương pháp được sử dụng chủ yếu trong tập dữ liệu. Trong đó, mô hình SEM và bảng hỏi quy mô lớn là những công cụ phổ biến nhất được sử dụng để kiểm định các mô hình lý thuyết. Ngược lại, các thiết kế thuần định tính và thực nghiệm chiếm tỷ trọng nhỏ hơn đáng kể trong tổng số công trình nghiên cứu. Phương pháp hỗn hợp và định tính được sử dụng một cách chọn lọc hơn. Các nghiên cứu định tính chủ yếu dựa trên phỏng vấn bán cấu trúc, với quy mô mẫu thường dao động từ 11 đến 17 đối tượng (Eng và cộng sự, 2025; Kovacs, 2025). Các thiết kế phương pháp hỗn hợp thường kết hợp tổng quan lý thuyết với khảo sát thực nghiệm để đạt được kết quả toàn diện hơn (Prochazkova và cộng sự,

2024). Đáng chú ý, một số ít nghiên cứu áp dụng các kỹ thuật chuyên biệt như phân tích nội dung ngôn ngữ (Evtushenko và Prom, 2024) và nghiên cứu dân tộc học (Shamir, 2005). Cuối cùng, khoảng 15% của tập dữ liệu tập trung vào việc phát triển lý thuyết và các khái niệm. Các nghiên cứu này chú trọng vào việc xây dựng các mô hình mới hoặc đánh giá hệ thống các tài liệu hiện có thay vì thu thập dữ liệu thực nghiệm sơ cấp, từ đó cung cấp khung tham chiếu cho các kiểm định định lượng tiếp theo trong tập dữ liệu (Akbari và cộng sự, 2017).

Đối với các nghiên cứu bằng tiếng Việt, về lý thuyết và phương pháp nghiên cứu, các công trình nghiên cứu trong mảng chủ đề này chủ yếu dựa trên các mô hình quản trị nguồn nhân lực kinh điển để xác định các thành phần của môi trường làm việc tác động đến tâm lý người lao động. Phương pháp tiếp cận phổ biến là xây dựng các mô hình cấu trúc đa nhân tố để đo lường các khía cạnh liên quan đến đãi ngộ, môi trường làm việc và cơ hội phát triển. Đáng chú ý, xu hướng phương pháp nghiên cứu gần đây đã chuyển dịch từ việc đánh giá các tác động trực tiếp đơn lẻ sang việc xây dựng và kiểm định các cơ chế truyền dẫn gián tiếp phức tạp hơn. Các tác giả đã vận dụng các khung phân tích hành vi tổ chức để đưa vào mô hình các biến số đóng vai trò bắc cầu (như sự hài lòng công việc, sự gắn kết tổ chức), giúp giải thích một cách có hệ thống quá trình chuyển hóa từ nhận thức về chính sách nhân sự sang trạng thái tâm lý và hành vi cam kết dài hạn của nhân viên.

1.1.2.3. Kết quả nghiên cứu về lòng trung thành nhân viên

Đối với các nghiên cứu bằng tiếng Anh, nghiên cứu về lòng trung thành nhân viên đã chuyển dịch từ việc coi đây là một phản ứng đơn giản trước thù lao sang một kết quả phức tạp, được định hình bởi nhiều yếu tố tác động. Trước hết, lòng trung thành được thúc đẩy mạnh mẽ bởi các yếu tố tâm lý và cảm xúc, bao gồm sự trao quyền tâm lý, sự đồng nhất với tổ chức và ý nghĩa của công (Wei và Wu, 2024). Các nghiên cứu nhấn mạnh rằng lòng trung thành vận hành như một hình thức trao đổi giữa người lao động và người sử dụng lao động; khi nhân viên nhận thấy sự hỗ trợ từ tổ chức và các giá trị đạo đức trong CSR, họ có xu hướng muốn gắn bó lâu dài.

Bên cạnh đó, lòng trung thành đóng vai trò là biến trung gian then chốt giúp chuyển hóa các hoạt động quản trị như trách nhiệm xã hội, đào tạo và lãnh đạo thành hiệu quả tài chính và khả năng đổi mới sáng tạo. Tuy nhiên, lòng trung thành cũng đối mặt với những thách thức của quản trị, chẳng hạn như sự thao túng trong thương hiệu nội bộ hoặc hiện tượng "tẩy xanh" của doanh nghiệp, điều có thể dẫn đến sự suy giảm niềm tin và tăng ý định nghỉ việc (Mu và Lee, 2023). Để duy trì lòng trung thành trong bối cảnh mới, các tổ chức đang tập trung vào những chiến lược giữ chân hiện đại như sắp xếp công việc linh hoạt , quản trị tổng đãi ngộ và tạo dựng một môi trường làm việc chú trọng đến phẩm giá cũng như sức khỏe tâm thần của nhân viên.

Do sự khác biệt về bối cảnh khảo sát, các kết quả thực chứng tại Việt Nam cho thấy sự hội tụ rõ nét ở một số nhóm yếu tố cốt lõi, đồng thời chỉ ra các cơ chế hình thành lòng trung thành mang tính đặc thù. Thứ nhất là các yếu tố nền tảng và động lực, gồm chính sách đãi ngộ tài chính (lương, thưởng, phúc lợi) được khẳng định là điều kiện tiên quyết tại khối doanh nghiệp sản xuất (Nguyễn Minh Tuấn và Phan Vũ Anh Tuấn, 2020) và ngành ngân hàng (Nguyễn Thị Dung và cộng sự, 2021; Nguyễn Thị Hồng Duyên và cộng sự, 2024). Tiếp đó, môi trường làm việc (quan hệ với lãnh đạo, đồng nghiệp) đóng vai trò then chốt, đặc biệt đối với thế hệ Z (Nguyễn Thị Bích Vân, 2023) và khối FDI (Trần Thùy Linh và Đậu Hoàng Hưng, 2019). Ngoài ra, cơ hội đào tạo, thăng tiến, bản chất công việc (Huỳnh Quang Minh và Lường Thị Thu Hiền, 2019) và sự ghi nhận thành tích (Hà Yến Sang, 2022) được chứng minh là những động lực thúc đẩy sự gắn kết lâu dài. Thứ hai, cơ chế tác động trung gian và tính đặc thù. Các phát hiện sâu sắc hơn chỉ ra rằng lòng trung thành không chỉ được quyết định bởi các yếu tố bề nổi mà chịu sự chi phối mạnh mẽ của các trạng thái tâm lý bên trong. Sự hài lòng công việc được xác định là biến trung gian có tác động mạnh nhất (Nguyễn Minh Tuấn và Phan Vũ Anh Tuấn, 2020; Nguyễn Thị Bích Vân, 2023) là trạm trung chuyển để các chính sách như đào tạo và thăng tiến tác động gián tiếp đến lòng trung thành (Nguyễn Viết Bằng và Văn Đức Chi Vũ, 2021). Đồng thời, sự gắn kết tổ chức hoạt động như một trạng thái tâm lý bậc cao, là tiền đề trực tiếp dẫn đến hành vi gắn bó (Hoàng Thu Thảo và Nguyễn Quốc Anh, 2023). Đối với các công việc đòi hỏi chuyên

môn sâu như kế toán, yếu tố đặc thù "sự trao quyền tự chủ" (Nguyễn Thị Hồng Duyên và cộng sự, 2024) cũng ghi nhận ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê đến lòng trung thành nhân viên.

Kết luận, lòng trung thành không phải là một hằng số mà là một giá trị động, đòi hỏi sự điều chỉnh theo văn hóa và thế hệ, nơi sự tin tưởng và văn hóa ghi nhận trở thành nền tảng cốt yếu để giữ chân nhân tài, đặc biệt là trong các lĩnh vực có tính cạnh tranh cao

1.1.3. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

1.1.3.1. Mạng lưới hợp tác trong các nghiên cứu về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Đối với các nghiên cứu bằng tiếng Anh, Hình PL2B thể hiện mạng lưới các quốc gia tham gia vào mảng chủ đề này. Dựa vào kích thước của các nút, dữ liệu cho thấy sự phân hóa rõ rệt. Trung Quốc là nút lớn nhất và nằm ở vị trí trung tâm, cho thấy vai trò đáng kể về số lượng công bố và có mạng lưới kết nối rộng rãi với nhiều nhóm quốc gia khác. Vương quốc Anh đứng vị trí thứ hai về tầm ảnh hưởng, đóng vai trò cầu nối quan trọng giữa nhóm các nước châu Âu và các quốc gia nói tiếng Anh. Các quốc gia tiêu biểu khác như Pháp, Ý, Tây Ban Nha và Hàn Quốc cũng là những mắt xích quan trọng với kích thước nút lớn, thể hiện năng lực công bố mạnh mẽ.

Màu sắc trên bản đồ đại diện cho các cụm quốc gia thường xuyên có sự liên kết cấu trúc chặt chẽ với nhau. Cụm màu vàng (Châu Á và Trung Đông) bao gồm Trung Quốc, Hàn Quốc, Saudi Arabia, Singapore, Thái Lan, và Philippines, thể hiện một nhóm nghiên cứu có sự liên kết nội vùng rõ nét. Cụm màu xanh dương (châu Âu và Khối Thịnh vượng chung) tập trung quanh Anh, bao gồm Scotlvà, Nam Phi, và Bỉ, phản ánh mối liên kết truyền thống giữa các nền học thuật phương Tây. Cụm màu đỏ (Đông Âu và Trung Âu) bao gồm Ý, Ba Lan, Nga, Áo, Ukraine, và Thụy Sĩ, trong đó Ý đóng vai trò là hạt nhân kết nối các nước trong khu vực. Cụm màu tím (Cộng đồng nói tiếng Tây Ban Nha) gồm Tây Ban Nha, Chile và Mexico. Cụm màu xanh lá (Bắc Phi và Trung Đông) bao gồm Ai Cập, Tunisia, Libya, Hungary và có xu hướng kết nối với Pháp.

Về mặt phân bổ địa lý, các nghiên cứu thực chứng về CSR tại Việt Nam cho thấy sự tập trung mật độ cao tại các trung tâm kinh tế lớn. Trong đó, các công trình được thực hiện trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh, khu vực đồng bằng sông Cửu Long (điển hình là Cần Thơ) và miền Trung (Đà Nẵng) chiếm tỷ trọng tương đối phong phú. Các nghiên cứu này đã phản ánh sinh động đặc thù thực thi đạo đức kinh doanh gắn liền với sự phát triển kinh tế vùng miền. Tuy nhiên, qua khảo sát dữ liệu, các công trình nghiên cứu chuyên biệt dành cho khối doanh nghiệp KH&CN tại địa bàn Thủ đô Hà Nội hiện vẫn còn tương đối hạn chế. Đặc biệt, việc tiếp cận chủ đề CSR gắn liền với khía cạnh đổi mới sáng tạo trong không gian các doanh nghiệp tri thức tại Hà Nội vẫn là một khoảng trống địa lý đáng chú ý, cần được tiếp tục nghiên cứu.

1.1.3.2. Nền tảng lý thuyết và phương pháp sử dụng trong nghiên cứu

Nghiên cứu về CSR trong cơ sở dữ liệu Web of Science cho thấy các nghiên cứu về CSR được dẫn dắt bởi nhiều khung lý thuyết đa dạng, trong đó lý thuyết các bên liên quan, lý thuyết thể chế, lý thuyết dựa trên nguồn lực, lý thuyết đại diện và lý thuyết tính chính đáng là những lý thuyết phổ biến nhất. Hiện nay, ngày càng có nhiều lời kêu gọi thực hiện các nghiên cứu đa lý thuyết nhằm giải quyết tính phức tạp của CSR.

Bảng PL2B thể hiện phương pháp tiếp cận định lượng, sử dụng khảo sát bảng hỏi, phân tích kinh tế lượng, nghiên cứu hồi quy/tương quan và thiết kế bảng dữ liệu, chiếm ưu thế nhất trong các nghiên cứu về CSR. Những phương pháp này được ưu tiên nhờ khả năng kiểm định giả thuyết, khái quát hóa các kết quả nghiên cứu và xử lý các tập dữ liệu lớn, đặc biệt trong các nghiên cứu xem xét mối quan hệ giữa CSR và hiệu quả tài chính hoặc phi tài chính.

Ngược lại, phương pháp định tính, như phỏng vấn sâu, phân tích nội dung, cung cấp những hiểu biết chuyên sâu về các quy trình, động lực thúc đẩy CSR và nhận thức của các bên liên quan. Tuy nhiên, tần suất sử dụng các phương pháp này vẫn thấp hơn so với phương pháp định lượng. Phương pháp hỗn hợp, kết hợp giữa kỹ thuật định tính và định lượng, dù được ghi nhận là có giá trị cao nhưng vẫn chưa được khai thác đúng mức.

Những năm gần đây đã chứng kiến sự ứng dụng của các kỹ thuật khoa học dữ liệu và tính toán (như khai phá dữ liệu văn bản, mô hình hóa chủ đề, phân tích mạng lưới), cũng như phương pháp phân tích so sánh định tính tập mờ (fsQCA). Các cách tiếp cận này cho phép phân tích dữ liệu quy mô lớn và các mối quan hệ nhân quả phức tạp, mang lại những góc nhìn mới về CSR.

Sự chuyển dịch về mặt lý thuyết và phương pháp nghiên cứu của các học giả Việt Nam trong giai đoạn 2013–2025 thể hiện xu hướng hội nhập mạnh mẽ với các chuẩn mực quốc tế. Về mặt lý thuyết, giai đoạn đầu (2013–2017), các nghiên cứu chủ yếu tập trung định hình khái niệm cơ bản dựa trên các khung khổ CSR truyền thống, xem đây là hoạt động mang tính tự nguyện hoặc để đáp ứng rào cản kỹ thuật xuất khẩu của các ngành thâm dụng lao động như dệt may (Nguyễn Phương Mai, 2013) hay da giày trong khối doanh nghiệp vừa và nhỏ (Trần Thị Hiền và Nguyễn Hồng Quân, 2021). Giai đoạn từ 2018 đến nay đã có sự chuyển biến rõ rệt khi tích hợp các lý thuyết nền tảng sâu hơn về tâm lý và hành vi tổ chức như lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết nhận diện xã hội và lý thuyết các bên liên quan. Đặc biệt, xu hướng nghiên cứu mới nhất (2024–2025) bắt đầu mở rộng sang các khung thuyết hiện đại mang tính thời đại như quản trị nguồn nhân lực xanh, đổi mới quy trình xanh và trách nhiệm bảo mật dữ liệu cá nhân trong kỷ nguyên số (Nguyễn Minh Hà, 2024).

Về phương pháp nghiên cứu, có sự thay đổi rõ rệt trong cách tiếp cận. Nếu như các công trình ở giai đoạn trước chủ yếu sử dụng phương pháp định tính, phân tích tình huống hoặc thống kê mô tả, thì từ năm 2020, việc ứng dụng các kỹ thuật định lượng hiện đại đã phổ biến. Việc áp dụng mô hình cấu trúc tuyến tính, đặc biệt là ván khuôn PLS-SEM để xử lý các mối quan hệ đa chiều và cấu trúc đo lường bậc cao đã trở thành tiêu chuẩn phổ biến. Ngoài ra, việc gia tăng các công trình sử dụng phân tích trắc lượng thư mục trong những năm gần đây cho thấy xu hướng hệ thống hóa tri thức một cách bài bản đang ngày càng được chú trọng (Mai Thị Thương và cộng sự, 2024).

1.1.3.3. Chủ đề nghiên cứu chính

Đối với các nghiên cứu về CSR bằng tiếng Anh, kết quả phân tích trắc lượng thư mục thông qua mạng lưới từ khóa của tác giả cho thấy sự chuyển dịch rõ rệt

của khái niệm CSR thành một chiến lược kinh doanh đa chiều, được phân tách thành 5 cụm chủ đề đặc trưng (Hình PL2C).

Cụm màu đỏ (quản trị và tài chính) tập trung vào mối quan hệ giữa CSR và quản trị doanh nghiệp. CSR ở đây được nhìn nhận như một cơ chế quản trị rủi ro và minh bạch hóa doanh nghiệp. Cụm màu xanh lá (marketing và người tiêu dùng) khai thác tác động của CSR đến các đối tượng bên ngoài. Các từ khóa trọng tâm bao gồm niềm tin, lòng trung thành của khách hàng, và ý định mua hàng. Đặc biệt, sự xuất hiện của mạng xã hội trong cụm này cho thấy xu hướng số hóa trong việc truyền thông các giá trị đạo đức đến hành vi người tiêu dùng. Cụm màu xanh dương (nhân sự và tâm lý tổ chức) là hướng nghiên cứu tập trung vào tác động nội bộ của CSR. Cụm này nhấn mạnh rằng các hoạt động CSR là tiền đề quan trọng thúc đẩy sự hài lòng trong công việc, lòng trung thành nhân viên và đặc biệt là phúc lợi của nhân viên. Cụm màu vàng/cam (bền vững và các bên liên quan) đóng vai trò kết nối các cụm khác, tập trung vào lý thuyết các bên liên quan và đạo đức kinh doanh. Nhóm này khẳng định CSR không chỉ là hành động tự nguyện mà còn là yêu cầu chiến lược để đạt được sự bền vững dưới sự giám sát của chính phủ và các tổ chức phi chính phủ. Cụm màu tím/xanh lơ (bối cảnh đặc thù và cộng đồng) tập trung vào các nghiên cứu thực nghiệm tại các khu vực đang phát triển (như Sub-saharan Africa, Nigeria) và các ngành công nghiệp nhạy cảm như khai khoáng, dầu khí, cũng như vai trò của các công ty đa quốc gia.

Các phát hiện thực chứng trong hơn một thập kỷ qua tại Việt Nam đã phân định rõ ràng thành hai nhánh tiếp cận chính. Đối với khách hàng, các nghiên cứu đã làm rõ mối quan hệ nhân quả giữa nhận thức về CSR của người tiêu dùng đối với các tài sản vô hình của tổ chức. Kết quả thực chứng chứng minh CSR là tác nhân tích cực thúc đẩy niềm tin thương hiệu, nâng cao hình ảnh doanh nghiệp và gia tăng ý định mua lại của khách hàng, đặc biệt ghi nhận rõ nét trong các ngành hàng tiêu dùng nhanh, ngân hàng (Vuong và Bui, 2023), hàng không (Nguyễn Quỳnh Trâm và Nguyễn Thị Cẩm Lệ, 2024) và công nghiệp ô tô. Đối với nhân viên, đây là các nghiên cứu ghi nhận sự đồng thuận cao của các học giả khi xác lập vững chắc mối liên kết giữa cảm nhận CSR nội bộ với các trạng thái tâm lý tích cực của người lao động. Các kết quả nghiên cứu trong ngành dược phẩm (Hoàng Thị

Phương Thảo và Nguyễn Kiều Việt Như, 2021) và ngành công nghệ (Đỗ Thu Trang, 2024) đã chứng minh rằng khi nhân viên nhận thức tốt về trách nhiệm xã hội của tổ chức, mức độ hài lòng trong công việc, sự gắn kết bối cảnh và lòng trung thành của họ đối với doanh nghiệp sẽ được củng cố một cách bền vững.

1.1.4. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và lòng trung thành nhân viên

Các nghiên cứu đều đề cập đến CSR và lòng trung thành nhân viên. Trong đó, 19 nghiên cứu tiếng Anh và 02 nghiên cứu tiếng Việt. Dữ liệu nghiên cứu được thể hiện ở Bảng PL3A.

1.1.4.1. Bối cảnh trong các nghiên cứu về mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và lòng trung thành nhân viên

Thứ nhất, sự đa dạng hóa về bối cảnh ngành nghề. Dữ liệu cho thấy các nghiên cứu không còn tập trung đơn lẻ vào một lĩnh vực mà đã bao phủ rộng khắp các phân khúc kinh tế. Từ các ngành công nghiệp nặng có tác động môi trường cao như sắt thép, điện lực, hạ tầng và xây dựng đường sắt, đến các ngành dịch vụ thâm dụng lao động và khách hàng như ngân hàng, khách sạn và bán lẻ. Đặc biệt, sự xuất hiện của các nghiên cứu trong lĩnh vực công nghệ phần mềm và viễn thông cho thấy CSR đang dần thích nghi với bối cảnh kinh tế số, nơi các giá trị phi vật thể và đạo đức công nghệ trở thành trọng tâm.

Thứ hai, bên cạnh các tập đoàn đa quốc gia vốn là đối tượng truyền thống, các nghiên cứu gần đây đã mở rộng sang các loại hình doanh nghiệp đặc thù như: doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp do người thiểu số làm chủ, và các tổ chức giáo dục. Điều này minh chứng cho quan điểm rằng CSR không chỉ là nghĩa vụ của các thực thể kinh tế tư nhân lớn mà còn là yêu cầu cấp thiết đối với mọi tổ chức trong xã hội, bất kể cấu trúc sở hữu hay mục tiêu hoạt động.

Bên cạnh đó, một số nghiên cứu đã sử dụng danh sách các doanh nghiệp đạt giải thưởng về trách nhiệm doanh nghiệp (như giải thưởng của Tạp chí CommonWealth từ 2007-2018) làm mẫu khảo sát. Cách tiếp cận này giúp tăng tính khách quan và độ tin cậy cho các phân tích định lượng, đồng thời cho thấy xu hướng sử dụng các kết quả xếp hạng của bên thứ ba làm biến số đại diện cho hiệu quả thực hiện CSR.

Đối với các nghiên cứu tiếng Việt, nghiên cứu của Hồ Mỹ Dung đi sâu vào phân tích một trường hợp cụ thể tại Công ty TNHH Yazaki Eds Việt Nam, một doanh nghiệp thuộc khối vốn đầu tư nước ngoài hoạt động trong ngành công nghiệp chế tạo tại địa bàn tỉnh Trà Vinh. Ngược lại, công trình của Mai Ngọc Khương và các cộng sự lại hướng tới tính khái quát hóa dữ liệu cao hơn khi tiến hành khảo sát diện rộng, đa ngành nghề tại 07 doanh nghiệp có quy mô lớn tọa lạc trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh.

1.1.4.2. Nền tảng lý thuyết sử dụng trong nghiên cứu

Các nghiên cứu về CSR và lòng trung thành nhân viên cho thấy một sự đa dạng đáng kể trong việc áp dụng các nền tảng lý thuyết để giải thích cơ chế tác động ở cả cấp độ tổ chức và cá nhân. Lý thuyết các bên liên quan và lý thuyết dựa trên nguồn lực đóng vai trò định hình các hoạt động CSR như một phương thức để cân bằng lợi ích của các nhóm đối tượng hữu quan và kiến tạo lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp. Song song đó, để giải thích các phản ứng tâm lý và hành vi vi mô của người lao động, giới học thuật ưu tiên sử dụng lý thuyết nhận diện xã hội và lý thuyết trao đổi xã hội. Các khung khổ này nhấn mạnh rằng khi nhân viên nhận thức tích cực về các hoạt động CSR của tổ chức, họ có xu hướng gia tăng sự tự hào, thúc đẩy cơ chế đồng nhất hóa cá nhân với tổ chức, từ đó hình thành thái độ gắn kết và lòng trung thành. Đáng chú ý, xu hướng nghiên cứu hiện nay đã dịch chuyển mạnh mẽ sang việc khám phá các cơ chế tác động gián tiếp phức tạp thông qua khung kích thích - chủ thể - phản ứng (SOR) và các mô hình trung gian nối tiếp. Việc tích hợp này giúp làm rõ quá trình chuyển hóa các chính sách cấp tổ chức thành một chuỗi phản ứng tâm lý liên tục của người lao động, như niềm tin vào tổ chức, sự hỗ trợ cảm nhận được và động lực nội tại, trước khi dẫn đến hành vi trung thành cuối cùng.

Nghiên cứu về chủ đề này chủ yếu dựa trên mô hình nghiên cứu định lượng, ưu tiên xác thực thực nghiệm thông qua dữ liệu có cấu trúc. Các công cụ phân tích phổ biến nhất là kỹ thuật mô hình phương trình cấu trúc (SEM), cụ thể là phương pháp bình phương tối thiểu từng phần (PLS-SEM) thông qua SmartPLS 4 và SEM dựa trên hiệp phương sai (CB-SEM) thông qua AMOS, cho phép các nhà nghiên cứu kiểm tra các mô hình đường dẫn phức tạp và các hiệu ứng trung gian đa tầng.

Việc thu thập dữ liệu chủ yếu được thực hiện thông qua các cuộc khảo sát cắt ngang sử dụng thang đo Likert, với kích thước mẫu thường dao động từ N=110 đến N=1000. Mặc dù các phương pháp định lượng chiếm ưu thế, các phương pháp chuyên biệt cũng đã xuất hiện, chẳng hạn như sử dụng phân tích chủ đề định tính thông qua các cuộc phỏng vấn bán cấu trúc và các thiết kế phương pháp hỗn hợp để phát triển các thang đo mới, đặc biệt là trong bối cảnh các doanh nghiệp do người thiểu số sở hữu.

Về phương pháp nghiên cứu, cả hai nghiên cứu đều ứng dụng các kỹ thuật phân tích định lượng hiện đại như mô hình CB-SEM hoặc PLS-SEM để kiểm định các mối quan hệ đa chiều phức tạp. Tuy nhiên, lăng kính lý thuyết được hai tác giả sử dụng lại có những điểm riêng biệt. Nghiên cứu của Hồ Mỹ Dung (2021) tiếp cận cấu trúc CSR dựa trên quan điểm của các nhóm đối tượng hữu quan cốt lõi (bao gồm khách hàng, người lao động và môi trường). Trong khi đó, Mai Ngọc Khương và cộng sự (2022) lại bám sát và phát triển các thành phần CSR dựa trên mô hình tháp kinh điển của Carroll, trong đó tập trung nhấn mạnh và làm rõ vai trò của hai cấu phần đạo đức mang tính thời đại là trách nhiệm môi trường và trách nhiệm thiện nguyện.

1.1.4.3. Kết quả nghiên cứu chính

Các bằng chứng thực chứng từ 19 nghiên cứu bằng tiếng Anh cho thấy CSR không đơn thuần là một công cụ xây dựng hình ảnh ngoại vi mà đóng vai trò là nhân tố cốt lõi thúc đẩy lòng trung thành nội bộ thông qua các cơ chế tâm lý phức tạp. Cụ thể, tác động của CSR đến lòng trung thành thường không mang tính trực diện mà vận hành thông qua các biến trung gian như niềm tin tổ chức, sự phù hợp giữa tổ chức - cá nhân, và sự gắn kết về mặt nhận diện. Khi nhân viên nhận thấy doanh nghiệp thực hiện tốt trách nhiệm xã hội, họ có xu hướng gia tăng niềm tự hào và hạnh phúc tại nơi làm việc, từ đó chuyển hóa thành sự cam kết gắn bó dài hạn và giảm thiểu ý định nghỉ việc.

Hệ quả của lòng trung thành này không chỉ dừng lại ở khía cạnh tâm lý mà còn tạo ra những giá trị kinh tế trực tiếp cho tổ chức thông qua việc bảo vệ nguồn vốn tri thức và tối ưu hóa chi phí vận hành. Tại các khu vực kinh tế năng động hoặc các thị trường mới nổi, sự kết hợp giữa chiến lược CSR và văn hóa doanh nghiệp

được xem là động lực để duy trì sự cam kết của người lao động. Tuy nhiên, hiệu quả của các chương trình CSR đối với lòng trung thành còn chịu sự điều tiết mạnh mẽ bởi yếu tố bối cảnh và văn hóa. Trong các nền văn hóa đề cao tính tập thể, tác động của CSR đến việc giữ chân nhân sự thường rõ nét hơn so với các nền văn hóa cá nhân. Đồng thời, sự dịch chuyển kỳ vọng của người lao động trong bối cảnh mới đòi hỏi các chiến lược CSR nội bộ phải thực tế hơn, gắn liền với các phúc lợi nhân văn như chế độ làm việc linh hoạt hay đầu tư vào giáo dục. Nhìn chung, lòng trung thành nhân viên chính là hệ quả của một chiến lược CSR có chiều sâu, nơi doanh nghiệp biết cách chuyển hóa các giá trị đạo đức thành niềm tin và sự gắn kết bền vững của đội ngũ nhân sự.

Về mặt kết quả của hai nghiên cứu tại Việt Nam, hai công trình đều thống nhất khẳng định cảm nhận về CSR là tiền đề chiến lược tác động trực tiếp đến các trạng thái thái độ (sự hài lòng) và phản ứng hành vi (lòng trung thành) của người lao động. Đáng chú ý, cả hai công trình đều chỉ ra rằng việc tuân thủ pháp luật thuần túy không phải là động lực chính tạo nên sự hài lòng vượt trội, bởi nhân viên nhìn nhận đây là nghĩa vụ bắt buộc mặc nhiên của doanh nghiệp. Thay vào đó, các hoạt động vượt trên sự bắt buộc như chính sách phúc lợi nhân văn (như trường hợp Yazaki) hay trách nhiệm môi trường và thiện nguyện, mới là tác nhân cốt lõi tạo nên niềm tin. Đặc biệt, công trình của Mai Ngọc Khương và cộng sự (2022) nhấn mạnh trách nhiệm môi trường là yếu tố có hệ số tác động mạnh nhất, minh chứng cho xu hướng phát triển xanh đang trở thành một chuẩn mực đạo đức chi phối sâu sắc đến tâm lý và xu hướng gắn kết lâu dài của đội ngũ nhân sự hiện nay.

1.2. ĐÁNH GIÁ VÀ KHOẢNG TRỐNG NGHIÊN CỨU

1.2.1. Đánh giá chung

Nghiên cứu về CSR và lòng trung thành nhân viên vẫn luôn là chủ đề được quan tâm của các nhà nghiên cứu ở Việt Nam và trên thế giới. Thông qua nghiên cứu tổng quan hệ thống, tác giả nhận thấy một số điểm như sau:

Về khung lý thuyết nền tảng, các nghiên cứu thể hiện sự giao thoa giữa nhiều học thuyết quản trị kinh điển. Lý thuyết các bên liên quan được sử dụng làm nền tảng để giải thích định hướng và thực hiện CSR của doanh nghiệp. Tuy nhiên, khi

đi sâu vào lòng trung thành nhân viên, các tác giả đã vận dụng khéo léo lý thuyết trao đổi xã hội và lý thuyết nhận diện xã hội. Điều này cho thấy sự đồng thuận trong giới học thuật: nhân viên không chỉ trung thành vì lợi ích kinh tế (trao đổi) mà còn vì sự tự hào và ý nghĩa khi được định danh với một tổ chức có đạo đức.

Về phương pháp nghiên cứu và cách tiếp cận, có sự ưu tiên rõ rệt cho phương pháp định lượng và thiết kế nghiên cứu cắt ngang. Việc ứng dụng các kỹ thuật phân tích hiện đại như mô hình hóa phương trình cấu trúc SEM và phân tích so sánh định tính tập mờ (fsQCA) cho thấy nỗ lực của các nhà nghiên cứu trong việc nắm bắt các mối quan hệ phi tuyến và phức tạp. Tuy nhiên, việc thiếu vắng các nghiên cứu dọc hoặc phương pháp hỗn hợp là một điểm yếu chung, khiến khả năng theo dõi sự biến chuyển của lòng trung thành nhân viên qua các giai đoạn thăng trầm của doanh nghiệp còn hạn chế.

Về đối tượng và bối cảnh ngành, bức tranh nghiên cứu rất đa dạng, trải dài từ các ngành sử dụng nhiều lao động (xây dựng, sắt thép, dệt may) đến các ngành dịch vụ cao cấp (ngân hàng, khách sạn, viễn thông). Sự chuyển dịch từ các tập đoàn đa quốc gia sang cả các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs), doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp do người thiểu số làm chủ cho thấy CSR đang được áp dụng rộng rãi. Mặc dù vậy, sự tập trung quá mức vào các thị trường mới nổi (như Pakistan, Việt Nam, Trung Quốc) tạo ra một khoảng trống về tính khái quát trên phạm vi toàn cầu.

Về kết quả, CSR có tác động tích cực đến lòng trung thành, nhưng đây là một mối quan hệ đa tầng và gián tiếp. Lòng trung thành không tự nhiên sinh ra từ các báo cáo CSR, mà được tích lũy thông qua các biến trung gian như niềm tin, sự hài lòng và sự phù hợp giữa cá nhân-tổ chức. Một phát hiện quan trọng là yếu tố văn hóa và tính tập thể đóng vai trò điều tiết mạnh mẽ; nghĩa là hiệu quả của CSR đối với lòng trung thành sẽ đạt mức tối ưu khi giá trị của doanh nghiệp hài hòa với giá trị văn hóa của cộng đồng địa phương.

1.2.2. Khoảng trống nghiên cứu

Mặc dù các nghiên cứu về CSR và lòng trung thành nhân viên đã được triển khai khá rộng rãi trên thế giới cũng như tại Việt Nam, song kết quả tổng quan cho

thấy vẫn tồn tại một số khoảng trống nghiên cứu quan trọng cần tiếp tục được làm rõ.

Khoảng trống thứ nhất là việc đo lường CSR trong bối cảnh Việt Nam. Nhiều thang đo CSR hiện nay được phát triển tại các quốc gia phát triển, với những giả định nhất định về văn hóa tổ chức, hành vi lao động và các chuẩn mực quản trị. Khi áp dụng trực tiếp vào bối cảnh Việt Nam, đặc biệt đối với doanh nghiệp KH&CN, các thang đo này có thể chưa phản ánh đầy đủ các chiều cạnh đặc thù như đổi mới sáng tạo có trách nhiệm, phát triển nguồn nhân lực tri thức, đạo đức nghiên cứu hoặc quản trị tài sản trí tuệ. Do đó, việc hiệu chỉnh và bổ sung các chỉ báo nhằm bối cảnh hóa thang đo CSR phù hợp với đặc thù doanh nghiệp KH&CN là yêu cầu cần thiết nhằm nâng cao giá trị đo lường và độ tin cậy của nghiên cứu.

Khoảng trống thứ hai liên quan đến phương pháp nghiên cứu. Các nghiên cứu trong nước về CSR và lòng trung thành nhân viên hiện vẫn chủ yếu sử dụng phương pháp định lượng, tập trung vào kiểm định giả thuyết thông qua dữ liệu khảo sát. Cách tiếp cận này tuy có ưu điểm về khả năng khái quát hóa nhưng đôi khi chưa phản ánh đầy đủ chiều sâu của bối cảnh tổ chức và nhận thức của người lao động. Việc kết hợp nghiên cứu định tính và định lượng sẽ giúp khám phá các yếu tố đặc thù của doanh nghiệp khoa học và công nghệ, đồng thời tăng cường khả năng bối cảnh hóa mô hình nghiên cứu trước khi tiến hành kiểm định thực nghiệm.

Khoảng trống thứ ba liên quan đến cơ chế tác động giữa CSR và lòng trung thành nhân viên. Nhiều nghiên cứu đã xác nhận mối quan hệ tích cực giữa CSR và lòng trung thành, tuy nhiên, quá trình chuyển hóa từ nhận thức CSR sang hành vi gắn bó của nhân viên vẫn chưa được giải thích đầy đủ. Phần lớn các nghiên cứu chỉ xem xét từng biến trung gian riêng lẻ như sự hài lòng trong công việc, niềm tin tổ chức hoặc sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức. Việc thiếu một mô hình tích hợp nhiều cơ chế trung gian trong cùng một khung phân tích khiến khả năng lý giải còn hạn chế. Do đó, việc đồng thời xem xét các biến trung gian gồm sự hài lòng trong công việc, niềm tin tổ chức, sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức và hình ảnh doanh nghiệp sẽ giúp làm rõ hơn con đường tác động của CSR đến lòng trung thành nhân viên.

Khoảng trống tiếp theo là lý thuyết nền được sử dụng trong nghiên cứu. Đối với đặc điểm ngành KH&CN, bên cạnh các lý thuyết kinh điển giải thích mối quan hệ giữa CSR và lòng trung thành nhân viên, cần tích hợp những lý thuyết phụ trợ để làm rõ hơn nhu cầu của lực lượng lao động trình độ cao, phụ thuộc vào đổi mới sáng tạo, tốc độ thay đổi nhanh và sử dụng lực lượng lao động có trình độ chuyên môn cao. Nhóm nhân sự này thường có kỳ vọng lớn hơn về môi trường làm việc, cơ hội phát triển nghề nghiệp, quyền tự chủ chuyên môn nâng cao bản thân và đổi mới sáng tạo

Khoảng trống cuối cùng liên quan đến bối cảnh nghiên cứu của ngành KH&CN. Phần lớn các công trình nghiên cứu về CSR tại Việt Nam tập trung vào các lĩnh vực truyền thống như ngân hàng, khách sạn, bán lẻ, sản xuất hoặc dịch vụ. Dù không phải là một bối cảnh hoàn toàn mới, việc tiếp tục tích lũy các bằng chứng thực nghiệm chuyên biệt cho khối doanh nghiệp KH&CN (đặc biệt tại Hà Nội) vẫn là một hướng mở rộng có giá trị một môi trường thâm dụng tri thức và đổi mới sáng tạo.

Từ những khoảng trống nêu trên, luận án được thực hiện nhằm bổ sung bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ giữa CSR và lòng trung thành nhân viên trong bối cảnh các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội. Nghiên cứu đồng thời làm rõ cơ chế tác động gián tiếp của CSR thông qua các biến trung gian gồm sự hài lòng trong công việc, niềm tin tổ chức, sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức và hình ảnh doanh nghiệp. Bên cạnh đó, luận án tiến hành hiệu chỉnh và kiểm định thang đo CSR phù hợp với bối cảnh Việt Nam, qua đó cung cấp cơ sở khoa học cho việc đề xuất các hàm ý quản trị và chính sách nhằm nâng cao lòng trung thành nhân viên trong các doanh nghiệp KH&CN.

1.2.3. Hướng tiếp cận nghiên cứu của tác giả

Dựa trên các khoảng trống nghiên cứu đã xác định, luận án lựa chọn hướng tiếp cận nghiên cứu theo định hướng bối cảnh hóa, đa lý thuyết và kết hợp phương pháp hỗn hợp nhằm bảo đảm khả năng giải thích phù hợp với thực tiễn các doanh nghiệp KH&CN tại Việt Nam.

Nghiên cứu tập trung vào nhân sự đang làm việc tại các doanh nghiệp KH&CN trên địa bàn Hà Nội. Đây là nhóm lao động có trình độ chuyên môn cao, tham gia trực tiếp vào hoạt động đổi mới sáng tạo, nghiên cứu và phát triển, cũng như vận hành công nghệ, đồng thời giữ vai trò quan trọng trong tiến trình chuyển đổi số và nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia. Việc lựa chọn bối cảnh này hỗ trợ cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm về thái độ và hành vi gắn kết của người lao động trong môi trường đòi hỏi hàm lượng tri thức cao, sự đổi mới sáng tạo thường xuyên và tính linh hoạt của thị trường nhân sự.

Về mô hình phân tích, luận án tiếp cận theo hướng CSR là mô hình bậc cao với bốn yếu tố cấu thành là CSR môi trường, CSR kinh tế, CSR xã hội, và CSR đổi mới sáng tạo. Đồng thời, giải thích cơ chế tác động của CSR đến lòng trung thành nhân viên thông qua các biến trung gian của sự hài lòng trong công việc, niềm tin tổ chức, sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức, và hình ảnh doanh nghiệp. Cách tiếp cận này cho phép nhận diện đầy đủ hơn quá trình chuyển hóa từ nhận thức của nhân viên về CSR thành thái độ tích cực và hành vi gắn bó với tổ chức. Đồng thời, việc đánh giá tương quan mức độ ảnh hưởng giữa các biến trung gian cũng giúp xác định cơ chế tác động nổi bật trong bối cảnh doanh nghiệp khoa học và công nghệ.

Đối với mô hình, lý thuyết trao đổi xã hội giữ vai trò là lý thuyết nền bao trùm giải thích mối quan hệ nhân quả dựa trên quy luật tương hỗ: khi nhận được các giá trị CSR từ tổ chức, nhân viên sẽ nảy sinh động lực đáp trả thông qua các biến trung gian như niềm tin và sự hài lòng. Cơ chế tâm lý này được củng cố bởi lý thuyết nhận diện xã hội, khi nhận thức tích cực về CSR thúc đẩy nhân viên đồng nhất hóa giá trị cá nhân với bản sắc tổ chức, từ đó chuyển hóa thành lòng trung thành nhân viên. Bên cạnh đó, lý thuyết phát triển bền vững và khung bộ ba bền vững, kết hợp với đổi mới sáng tạo có trách nhiệm, đóng vai trò định hình nội hàm cấu trúc CSR bốn thành phần đặc thù cho doanh nghiệp tri thức. Tiếp đó, lý thuyết các bên liên quan là cơ sở lý luận để định vị người lao động thuộc nhóm lợi ích nội bộ trung tâm.

Về phương pháp nghiên cứu, luận án áp dụng thiết kế nghiên cứu hỗn hợp theo trình tự định tính và định lượng. Giai đoạn định tính được thực hiện thông qua

phỏng vấn chuyên gia nhằm khám phá các yếu tố đặc thù của doanh nghiệp khoa học và công nghệ, đồng thời hiệu chỉnh thang đo kế thừa từ các nghiên cứu quốc tế cho phù hợp với bối cảnh Việt Nam. Trên cơ sở đó, nghiên cứu định lượng được triển khai với mẫu khảo sát đủ lớn để kiểm định mô hình, đánh giá độ tin cậy, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và các mối quan hệ giả thuyết. Cách tiếp cận này vừa bảo đảm tính bối cảnh hóa của công cụ đo lường, vừa tăng cường độ tin cậy khoa học của các kết quả thực nghiệm.

Tổng thể, hướng tiếp cận của luận án được xây dựng theo định hướng lấy bối cảnh thực tiễn làm trung tâm, sử dụng nền tảng lý thuyết đa chiều và phương pháp nghiên cứu phù hợp, qua đó làm rõ vai trò của CSR trong việc nâng cao lòng trung thành nhân viên tại các doanh nghiệp KH&CN trên địa bàn Hà Nội.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 1

Trong bối cảnh phát triển bền vững trở thành xu thế tất yếu của nền kinh tế toàn cầu, CSR được xem là công cụ quản trị nội bộ quan trọng có khả năng nâng cao sự hài lòng, củng cố niềm tin và gia tăng lòng trung thành nhân viên đối với tổ chức.

Mặc dù mối quan hệ giữa CSR và lòng trung thành nhân viên đã được nghiên cứu rộng rãi, tổng quan tài liệu cho thấy vẫn tồn tại ba khoảng trống lớn. Thứ nhất, các nghiên cứu hiện nay chủ yếu tập trung vào các ngành truyền thống (khách sạn, ngân hàng, sản xuất), trong khi bối cảnh doanh nghiệp KH&CN còn hạn chế. Thứ hai, về nội dung, các công trình đi trước chủ yếu kiểm định mối quan hệ trực tiếp hoặc đo lường đơn lẻ, chưa giải thích sâu sắc cơ chế truyền dẫn qua hệ thống các biến trung gian tâm lý. Thứ ba, về phương pháp, các nghiên cứu chủ yếu sử dụng phương pháp định lượng, trong khi đó, phương pháp định lượng và hỗn hợp chưa được đề cập nhiều.

Từ những khoảng trống đó, luận án lựa chọn hướng tiếp cận đặt người lao động làm trung tâm tại các doanh nghiệp KH&CN trên địa bàn Hà Nội, tập trung làm rõ vai trò của bốn biến trung gian bao gồm: sự hài lòng của nhân viên, sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức, hình ảnh doanh nghiệp và niềm tin tổ chức. Đây là cơ sở lý luận cốt lõi để xây dựng mô hình, phát triển các giả thuyết; đồng thời định hình nền tảng để luận án tiến hành kiểm định, đánh giá CSR dưới dạng cấu trúc bậc hai dạng kết quả.

CHƯƠNG 2
CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Giới thiệu chương 2

Chương 2 trình bày tổng quan các khái niệm trọng yếu gồm: lòng trung thành nhân viên, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức, niềm tin tổ chức, sự hài lòng của nhân viên, cùng với hình ảnh nhân viên. Tiếp đó, nghiên cứu xác định và làm rõ khái niệm được lựa chọn để sử dụng trong luận án. Sau phần này, các lý thuyết nền tảng liên quan cũng được giới thiệu, đồng thời phân tích cách thức chúng được vận dụng trong nghiên cứu và ứng dụng cụ thể vào luận án. Cuối cùng, giả thuyết và mô hình nghiên cứu được đề xuất.

2.1. CÁC KHÁI NIỆM DÙNG TRONG NGHIÊN CỨU

2.1.1. Định nghĩa và đặc điểm doanh nghiệp khoa học và công nghệ

Doanh nghiệp KH&CN hoạt động trong một khuôn khổ pháp lý song song, vừa tuân thủ các quy định chung của Luật doanh nghiệp, vừa được hưởng các chính sách đặc thù theo Luật KH&CN và Nghị định 13 để thúc đẩy hoạt động đổi mới sáng tạo. Theo luật KH&CN số 29/2013/QH13 của Quốc hội, doanh nghiệp KH&CN là: "*doanh nghiệp thực hiện sản xuất, kinh doanh, dịch vụ khoa học và công nghệ để tạo ra sản phẩm, hàng hoá từ kết quả nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ*.". Theo Nghị định số 13/2019/NĐ-CP của Chính phủ về doanh nghiệp khoa học và công nghệ, "*doanh nghiệp được thành lập, hoạt động theo quy định của pháp luật Việt Nam và thực hiện việc sản xuất, kinh doanh, dịch vụ từ kết quả khoa học và công nghệ*".

Dưới góc độ khoa học quản lý và kinh tế học, sự hình thành và phát triển của doanh nghiệp KH&CN tại Việt Nam, đặc biệt là tại trung tâm tri thức như Hà Nội, mang những đặc trưng cơ bản sau đây:

Trước hết, về phương diện thể chế, doanh nghiệp KH&CN là một loại hình doanh nghiệp đặc thù được xác lập dựa trên khả năng vận dụng tri thức khoa học vào thực tiễn sản xuất. Theo quy định của Luật Khoa học và Công nghệ năm 2013, các doanh nghiệp này không chỉ đơn thuần thực hiện hoạt động kinh doanh mà còn đóng

vai trò là chủ thể trực tiếp thực hiện nghiên cứu, giải mã và làm chủ công nghệ. Đặc điểm nhận diện cốt lõi của loại hình này chính là quyền sở hữu hoặc quyền sử dụng hợp pháp đối với các kết quả nghiên cứu khoa học, từ đó tạo ra những sản phẩm, hàng hóa có hàm lượng chất xám cao và giá trị gia tăng lớn trên thị trường.

Về các chỉ số kinh tế và kỹ thuật, doanh nghiệp KH&CN phải đáp ứng các ngưỡng định lượng khắt khe về tỷ trọng doanh thu. Cụ thể, sau một thời gian vận hành ổn định, doanh thu từ các sản phẩm được hình thành từ kết quả nghiên cứu phải đạt tối thiểu 30% tổng doanh thu hàng năm. Điều này phản ánh sự chuyển dịch mô hình tăng trưởng từ dựa trên vốn và lao động thô sang dựa trên đổi mới sáng tạo. Đặc biệt, các doanh nghiệp này thường tập trung vào những lĩnh vực công nghệ cao, có sức lan tỏa lớn như công nghệ thông tin, công nghệ sinh học, tự động hóa và vật liệu mới, nhằm giải quyết các bài toán cấp bách về phát triển kinh tế - xã hội.

Tại địa bàn Hà Nội, đặc điểm của doanh nghiệp KH&CN còn gắn liền với mô hình doanh nghiệp khởi nguồn từ các cơ sở giáo dục đại học và viện nghiên cứu. Do sự tập trung mật độ cao các nhà khoa học và đội ngũ trí thức đầu ngành, các doanh nghiệp tại đây thường có nền tảng lý thuyết vững chắc và năng lực nghiên cứu phát triển mạnh mẽ. Quá trình hình thành doanh nghiệp thường đi đôi với việc ươm tạo công nghệ trong các khu công nghệ cao hoặc trung tâm đổi mới sáng tạo quốc gia, tạo nên một hệ sinh thái khép kín từ khâu ý tưởng đến khi thương mại hóa sản phẩm hoàn chỉnh. Tuy nhiên, hoạt động của loại hình doanh nghiệp này cũng đối mặt với những rủi ro đặc thù, bao gồm rủi ro kỹ thuật trong quá trình thử nghiệm và rủi ro thị trường khi tiếp cận người tiêu dùng với các sản phẩm mới.

Do đó, doanh nghiệp KH&CN đòi hỏi một đội ngũ nhân sự không chỉ giỏi về chuyên môn kỹ thuật mà còn phải nhạy bén trong quản trị rủi ro và quản trị tài sản trí tuệ. Đây là lực lượng lao động chất lượng cao để duy trì lợi thế cạnh tranh cốt lõi. Cuối cùng, doanh nghiệp KH&CN được xem là cầu nối trọng yếu trong việc thực thi chính sách của Nhà nước về thúc đẩy thị trường công nghệ. Thông qua các cơ chế ưu đãi về thuế thu nhập doanh nghiệp, ưu đãi tín dụng và tiếp cận đất đai, các doanh nghiệp này đóng vai trò dẫn dắt trong việc hiện đại hóa nền sản xuất quốc gia. Tại thủ đô Hà Nội, sự phát triển của các doanh nghiệp này không chỉ đóng góp

vào tăng trưởng GDP mà còn là minh chứng cho sự thành công của chiến lược chuyển đổi số và nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia trong bối cảnh hội nhập quốc tế

2.1.2. Nhân viên tại doanh nghiệp khoa học và công nghệ

Nguồn nhân lực khoa học và công nghệ, dùng để chỉ những cá nhân đáp ứng một trong hai điều kiện sau (eurostat, n.d.)

- Đã hoàn thành chương trình giáo dục bậc ba (bậc cao đẳng, đại học hoặc sau đại học).

- Không có trình độ chuyên môn chính quy như trên, nhưng đang làm việc trong một ngành nghề khoa học và công nghệ mà thông thường các vị trí này đòi hỏi phải có trình độ chuyên môn nêu trên.

UNESCO định nghĩa nhân lực KH&CN là: "*...tổng số người tham gia trực tiếp vào các hoạt động KH&CN tại một tổ chức hoặc đơn vị, và theo nguyên tắc, họ được trả lương cho các dịch vụ của mình. Nhóm này bao gồm các nhà khoa học và kỹ sư, kỹ thuật viên và nhân viên hỗ trợ...*"(UNESCO, n.d.)

Khi so sánh giữa nhân lực KH&CN theo định nghĩa của UNESCO và nguồn nhân lực KH&CN, có thể thấy khái niệm của UNESCO có phạm vi bao quát rộng hơn. Định nghĩa của UNESCO dựa trên bản chất của các hoạt động KH&CN (tức là dựa trên nghề nghiệp), không quá chú trọng vào trình độ chuyên môn đào tạo. Do đó, nhân lực KH&CN theo UNESCO bao gồm cả đội ngũ nhân viên hỗ trợ nhóm đối tượng vốn bị loại trừ khỏi phạm vi xác định của nguồn nhân lực KH&CN.

Bộ Khoa học - Công nghệ vận dụng khái niệm nêu trong Luật Khoa học - Công nghệ đã có quy định cụ thể hơn về quan niệm nhân lực khoa học và công nghệ gồm các đối tượng "*Đã tốt nghiệp đại học, cao đẳng và làm việc trong một ngành khoa học và công nghệ; đã tốt nghiệp đại học, cao đẳng, nhưng không làm việc trong một ngành khoa học và công nghệ nào; chưa tốt nghiệp đại học, cao đẳng, nhưng làm một công việc trong một lĩnh vực khoa học và công nghệ đòi hỏi trình độ tương đương*" (Nguyễn Thị Quỳnh Giang, 2015)

Định nghĩa của UNESCO nhân lực KH&CN không chỉ bó hẹp trong những người có bằng cấp, mà còn bao hàm cả những người có năng lực thực tế đang đóng

góp vào dòng chảy khoa học công nghệ. Điều này phản ánh xu hướng đánh giá nhân lực dựa trên cả tiềm năng (bằng cấp) và đóng góp thực tế (nghề nghiệp). Trong phạm vi luận án, nghiên cứu sử dụng định nghĩa nhân lực doanh nghiệp KH&CN của Bộ Khoa học và công nghệ.

2.1.3. Lòng trung thành nhân viên

Lòng trung thành nhân viên được hiểu là việc nhân viên có cảm xúc sâu sắc đối với doanh nghiệp, sẵn sàng cùng doanh nghiệp phát triển, có tinh thần trách nhiệm và sứ mệnh trong công việc, đóng góp trí tuệ và năng lực để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp, đồng thời hoàn thành vai trò của mình trong việc giúp doanh nghiệp thực hiện các mục tiêu chiến lược (Chen và cộng sự, 2022). (Zhao và cộng sự, 2021) cho rằng lòng trung thành nhân viên thể hiện qua sự công nhận của họ đối với doanh nghiệp, cũng như thái độ và hành vi nỗ lực hết mình, được thể hiện qua sự nhất quán về tư tưởng với các giá trị và chính sách của doanh nghiệp. Đáng chú ý, lòng trung thành của người lao động không tồn tại độc lập mà vận hành dựa trên cơ chế tương tác tương hỗ; nó được nuôi dưỡng từ chính môi trường văn hóa phù hợp, cơ hội phát triển chuyên môn và các chính sách đãi ngộ nhân văn mà doanh nghiệp cam kết phản hồi cho nhân viên (Chen và cộng sự, 2022). Theo nghiên cứu của (Meyer và cộng sự, 1990), sự gắn bó về mặt tình cảm giúp nhân viên duy trì hiệu suất cao và giảm ý định nghỉ việc, từ đó ổn định nguồn lực chuyên môn trong môi trường cạnh tranh khốc liệt. Ngoài ra, lòng trung thành còn góp phần bảo vệ tài sản trí tuệ và thúc đẩy đổi mới sáng tạo, khi nhân viên cam kết lâu dài thường có xu hướng chia sẻ ý tưởng và cải tiến quy trình nội bộ (Mowday và cộng sự, 1979)

Do đó, trong luận án này, lòng trung thành nhân viên được tiếp cận tập trung dưới lăng kính lòng trung thành mang tính thái độ và ý định gắn bó với doanh nghiệp. Điều đó có thể lý giải rằng, đối với doanh nghiệp KH&CN, trong bối cảnh công nghệ thay đổi nhanh chóng, việc duy trì đội ngũ nhân sự trung thành chính là lợi thế chiến lược giúp doanh nghiệp thích ứng và phát triển bền vững. Đồng thời, lòng trung thành trong luận án này là cấu trúc đơn hướng phản ánh sự gắn kết tổng thể của nhân sự tri thức; trong đó, các chi báo đo lường hành vi ủng hộ thương hiệu

(giới thiệu sản phẩm/dịch vụ KH&CN) hay giới thiệu nhân sự giỏi được tích hợp xuất phát từ niềm tin vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

2.1.4. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

2.1.4.1. Định nghĩa trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Định nghĩa sớm nhất và nổi bật nhất về CSR là định nghĩa của Howard Bowen người được coi là cha đẻ của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp: "*nghĩa vụ của các doanh nhân trong việc theo đuổi những chính sách, đưa ra những quyết định hoặc tuân theo những đường lối hành động mong muốn phù hợp với mục tiêu và giá trị của xã hội chúng ta*" (Bowen, 2013). Tất cả các định nghĩa khác vào đầu những năm 1950 đều thừa nhận sự cần thiết của việc các nhà quản lý phải chịu trách nhiệm vì lợi ích công cộng: "*phải xem xét liệu hành động đó có khả năng thúc đẩy lợi ích công cộng, nâng cao các niềm tin cơ bản của xã hội chúng ta, đóng góp vào sự ổn định, sức mạnh và sự hài hòa của xã hội hay không*" (Moura-Leite và Padgett, 2011).

Giai đoạn sau, CSR đã chuyển đổi từ hoạt động từ thiện sang các hoạt động được quy định, trở thành công cụ hoặc chiến lược CSR. Tiêu biểu là nghiên cứu của Carroll (1979) khi coi CSR bao gồm các sáng kiến kinh tế, pháp lý, đạo đức và thiện nguyện nhằm đáp ứng kỳ vọng của các bên liên quan.

Trong những năm 2000, CSR được coi là mối liên kết quan trọng giữa chiến lược kinh doanh và phát triển bền vững. Moon và Matten (2004) đưa ra nhận định sau: "*CSR là một khái niệm nhóm bao gồm đạo đức kinh doanh, hoạt động từ thiện của doanh nghiệp, quyền công dân doanh nghiệp, tính bền vững và trách nhiệm môi trường. Đó là một khái niệm năng động và có thể tranh luận, được lồng ghép trong mọi bối cảnh xã hội, chính trị, kinh tế và thể chế*." Theo Moon (2007), "*CSR bao gồm ba làn sóng hoạt động, đó là 'sự tham gia của cộng đồng*", "*các quy trình sản xuất có trách nhiệm xã hội" và "quan hệ nhân viên có trách nhiệm xã hội*."

Theo UNESCO, "*trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đề cập đến trách nhiệm của các doanh nghiệp đối với tác động của họ lên xã hội, khiến các công ty phải chịu trách nhiệm về mặt xã hội đối với chính họ, các bên liên quan và công chúng*" (UNESCO, n.d). Ủy ban Châu Âu định nghĩa CSR là "*việc các doanh nghiệp chịu trách nhiệm về tác động xã hội của họ*", nhấn mạnh rằng các doanh

nghiệp phải tuân thủ pháp luật, hành động có đạo đức và đóng góp cho cộng đồng (European Commission, n.d).

2.1.4.2. Các thành phần của CSR

Carroll (1991) đã đề xuất một hệ thống lý thuyết giải thích phương thức các doanh nghiệp tương tác với cộng đồng địa phương và hệ sinh thái kinh doanh thông qua bốn tầng trách nhiệm. Thứ nhất, Carroll đặt kinh tế tại tầng đáy của kim tự tháp CSR, coi đây là nền tảng sống còn và là điều kiện tiên quyết cho sự tồn tại bền vững của doanh nghiệp. Thứ hai, trách nhiệm pháp lý, các hoạt động của doanh nghiệp phải đảm bảo sự thượng tôn pháp luật và tuân thủ nghiêm ngặt các quy định hiện hành. Thứ ba, trách nhiệm đạo đức, doanh nghiệp cần thực thi các chuẩn mực đạo đức đối với toàn thể cộng đồng. Thứ tư, trách nhiệm thiện nguyện, ý nghĩa cốt lõi của các hoạt động thiện nguyện là nhằm xây dựng hình ảnh một doanh nghiệp có trách nhiệm và nâng tầm uy tín, danh tiếng của tổ chức.

Khung lý thuyết Bộ ba bền vững của Elkington (1994) là một khung lý thuyết có sức ảnh hưởng sâu rộng, đóng vai trò then chốt trong việc thúc đẩy các chương trình nghị sự về CSR tại nhiều tổ chức. Bộ ba bền vững là một khái niệm khuyến khích việc đánh giá kết quả hoạt động tổng thể của doanh nghiệp dựa trên ba cấu trúc trọng yếu, thường được gọi là mô hình 3P: "Lợi nhuận (Profit), Con người (People) và Hành tinh (Planet)". Bộ ba bền vững chuyển trọng tâm từ việc chỉ tối đa hóa giá trị cho cổ đông sang tạo ra giá trị cho tất cả các bên liên quan.

Hướng tiếp cận gắn liền với lý thuyết các bên liên quan, tiêu biểu là thang đo bốn thành phần của Turker (2009). Turker (2009) phân loại CSR dựa trên đối tượng thụ hưởng, bao gồm: CSR hướng đến xã hội/môi trường, CSR hướng đến người lao động (chính sách đãi ngộ, cơ hội thăng tiến), CSR hướng đến khách hàng (chất lượng sản phẩm, bảo mật) và CSR hướng đến chính phủ (tuân thủ pháp luật).

Ngoài ra, còn có mô hình CSR nội bộ và bên ngoài của Farooq và cộng sự (2014). Mô hình này chia CSR thành hai nhóm lớn để đánh giá tác động đến tâm lý người lao động. CSR nội bộ tập trung vào các chính sách tác động trực tiếp đến đời sống nhân viên như sự công bằng, đào tạo và cân bằng công việc - cuộc sống. Trong khi đó, CSR bên ngoài hướng đến các hoạt động nằm ngoài ranh giới doanh nghiệp như từ thiện xã hội hoặc bảo vệ môi trường tự nhiên.

Cuối cùng, đối với khối doanh nghiệp dựa trên tri thức, xu hướng tích hợp khái niệm đổi mới sáng tạo có trách nhiệm của von Schomberg (2013) hay Stilgoe và cộng sự (2013) đang trở thành một thành phần CSR đặc thù. Cách tiếp cận này bổ sung các khía cạnh về khả năng dự đoán rủi ro đạo đức của công nghệ mới, tính phản hồi linh hoạt và tính bao hàm trong bảo hộ tài sản trí tuệ.

Kế thừa các dòng lý thuyết trên, nghiên cứu này không phát triển một thang đo hoàn toàn mới mà thực hiện bối cảnh hóa cấu trúc CSR dưới dạng cấu trúc bậc hai nguyên nhân bao gồm bốn thành phần cốt lõi. Trong đó, ba thành phần trách nhiệm kinh tế, trách nhiệm xã hội và trách nhiệm môi trường được kế thừa từ khung bộ ba bền vững của Elkington (1994) nhằm phản chiếu toàn diện nghĩa vụ của doanh nghiệp đối với kinh tế, con người và hành tinh. Đổi mới sáng tạo có trách nhiệm, được tích hợp từ khung lý thuyết của Stilgoe và cộng sự (2013), đóng vai trò là thành phần đặc thù thứ tư nhằm bao quát năng lực dự đoán rủi ro công nghệ và bảo hộ tài sản trí tuệ của tổ chức.

Đặt trong bối cảnh các doanh nghiệp KH&CN, việc thực thi trách nhiệm với các bên liên quan được cụ thể hóa trước hết thông qua mô hình bộ ba bền vững, với yêu cầu cân bằng đồng thời ba trụ cột kinh tế, xã hội và môi trường. Đối với lực lượng lao động tri thức, mô hình này đóng vai trò như một hệ thống định vị giá trị của tổ chức. Họ không chỉ quan tâm đến sự thịnh vượng tài chính ngắn hạn của doanh nghiệp, mà còn đặc biệt đề cao các cam kết đạo đức, sự phát triển cộng đồng và tính bền vững sinh thái của nơi mình cống hiến. Bên cạnh đó, hoạt động đào tạo không thuần túy là công cụ nâng cao năng suất để khai thác sức lao động (quản trị nhân sự thông thường), mà đại diện cho CSR nội bộ, một cam kết đạo đức nhằm nâng cao giá trị vốn con người, đảm bảo tính sử dụng lao động bền vững và sự phát triển toàn diện của nhân sự tri thức

Tuy nhiên, đặc thù của các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội đòi hỏi một sự mở rộng về mặt lý thuyết: sự phát triển bền vững không thể tách rời năng lực công nghệ. Trong nghiên cứu này, đổi mới sáng tạo không chỉ là mục tiêu vận hành mà còn là một phương diện cốt lõi của trách nhiệm chiến lược. Việc đầu tư vào R&D, cải tiến quy trình và ứng dụng công nghệ tiên tiến chính là cách doanh nghiệp thực hiện trách nhiệm vĩ mô, đảm bảo khả năng thích ứng linh hoạt và tạo ra giá trị gia

tăng cao cho cả người lao động lẫn xã hội. Trong môi trường KH&CN thâm dụng tri thức và rủi ro cao, tuân thủ pháp luật và chuẩn mực đạo đức vượt lên trên nghĩa vụ vận hành bắt buộc; nó thể hiện cam kết của doanh nghiệp trong việc duy trì tính minh bạch, bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ của các bên liên quan và tôn trọng hành lang pháp lý quốc gia.

Sự giao thoa giữa khung bộ ba bền vững và khía cạnh đổi mới sáng tạo có trách nhiệm tạo nên một chỉnh thể đánh giá CSR toàn diện. Đối với nhân viên, một tổ chức vừa thực thi tốt trách nhiệm xã hội, vừa không ngừng đổi mới sẽ định hình nên hình ảnh tổ chức uy tín và niềm tin vững chắc. Sự hài hòa giữa các giá trị này giúp thiết lập sự gắn kết tâm lý bền vững, từ đó chuyển hóa cảm nhận về CSR thành lòng trung thành dài hạn, giúp doanh nghiệp KH&CN giảm thiểu tỷ lệ biến động nhân sự và duy trì lợi thế cạnh tranh cốt lõi.

Việc luận án tiếp cận CSR dưới dạng cấu trúc bậc hai reflective – formative xuất phát từ nội hàm của khái niệm này trong bối cảnh nghiên cứu. Điều này được lý giải như sau. Bốn thành phần cốt lõi (kinh tế, xã hội, môi trường, và đổi mới sáng tạo) là những mảnh ghép mang tính độc lập tương đối, không có mối quan hệ nhân quả hay tương quan bắt buộc với nhau; sự thay đổi của một thành phần không tự động làm thay đổi các thành phần còn lại. Thay vào đó, chúng đóng vai trò là các yếu tố cấu thành để định hình khái niệm CSR tổng thể. Việc xem xét CSR như một cấu trúc formative cho phép luận án đánh giá chính xác trọng số đóng góp (Outer Weights) của từng phương diện đối với thực tế thực thi trách nhiệm của doanh nghiệp KH&CN, tránh hiện tượng tinh giản hóa khái niệm và phản ánh đúng dòng chảy tác động từ các yếu tố nguyên nhân cụ thể đến hệ thống biến trung gian và lòng trung thành nhân viên.

2.1.5. Sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức

Khái niệm về sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức đã trở thành một chủ đề trọng tâm trong lĩnh vực tâm lý học tổ chức, đặc biệt sau công trình có ảnh hưởng sâu rộng của Schneider (1987) với tiêu đề “The People Make the Place.” Trong mô hình hấp dẫn-tuyển chọn-rời bỏ, Schneider cho rằng con người bị thu hút, được tuyển chọn và duy trì trong các tổ chức nơi họ cảm nhận được sự tương thích giữa đặc điểm cá nhân và đặc điểm tổ chức. Quá trình này dẫn đến sự đồng nhất tương

đối về tính cách trong tổ chức, một giả thuyết đã được xác nhận qua nhiều nghiên cứu thực nghiệm (Oh và cộng sự, 2018).

Việc hiểu rõ sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức giúp các nhà nghiên cứu dự báo các kết quả ở cả cấp độ cá nhân và tổ chức (Kristof-Brown và cộng sự, 2023) đặc biệt là các kết quả về thái độ/cảm xúc, hiệu suất và tỷ lệ thôi việc ở cấp độ cá nhân, cũng như tính đồng nhất ở cấp độ tổ chức. Nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng mức độ phù hợp giữa cá nhân - tổ chức cao hơn có mối liên quan chặt chẽ với sự gia tăng mức độ hài lòng trong công việc, khả năng giữ chân nhân viên, và hiệu suất thực hiện nhiệm vụ (Das, 2022). Trong nghiên cứu này, sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức được tiếp cận dưới góc độ sự phù hợp về hệ giá trị giữa người lao động và doanh nghiệp. Đối với đặc thù của đội ngũ nhân sự trong các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội, sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức không chỉ dừng lại ở sự tương thích về mặt lợi ích kinh tế, mà cốt lõi là sự đồng điệu giữa lý tưởng nghề nghiệp, đạo đức công nghệ của cá nhân với sứ mệnh phát triển và cam kết trách nhiệm xã hội của tổ chức. Cách tiếp cận này bám sát mô hình hấp dẫn - tuyển chọn - rời bỏ (ASA) của Schneider (1987), minh chứng rằng người lao động khối tri thức sẽ bị thu hút và trung thành với những doanh nghiệp KH&CN có hệ giá trị và cách thức thực hiện CSR phản ánh đúng các giá trị bền vững mà cá nhân họ theo đuổi.

2.1.6. Sự hài lòng nhân viên

Các học giả đã đưa ra nhiều lý thuyết về định nghĩa sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Sự hài lòng của nhân viên được định nghĩa là "*chỉ số thể hiện mức độ yêu thích công việc đã trải qua, trong khi sự yêu thích đối với các cơ hội bên ngoài phụ thuộc vào thông tin có sẵn tại một thời điểm nhất định*" (Levy-Garboua và Montmarquette, 2004). Theo Michael Armmstrong (2007), "*sự hài lòng trong công việc đề cập đến thái độ và cảm xúc mà mọi người có về công việc của họ*". Hơn nữa, ông mô tả rằng thái độ tích cực đối với công việc cho thấy sự hài lòng trong công việc trong khi thái độ tiêu cực cho thấy sự không hài lòng trong công việc.

Sự hài lòng của nhân viên được xem là cảm nhận tổng thể về công việc hoặc thái độ đối với công việc (Spector, 1997). Sự hài lòng của nhân viên được định nghĩa là "*trạng thái cảm xúc tích cực hoặc dễ chịu được tạo ra từ việc đánh giá công việc hoặc trải nghiệm công việc*" (Locke, 1976).

Trong phạm vi luận án này, tác giả đồng tình với định nghĩa của Locke (1976) và đây là sự hài lòng nhân viên đối với công việc. Nhân viên sẽ so sánh giữa thực tế và kỳ vọng trong tâm trí trước khi trả lời các câu hỏi đó, và đó chính là cốt lõi trong định nghĩa của (Locke, 1976).

2.1.7. Niềm tin tổ chức

Niềm tin tổ chức là một khái niệm phức tạp, được định nghĩa và tiếp cận từ nhiều góc độ lý thuyết khác nhau. Ở cấp độ cơ bản, Nikolaou và cộng sự (2011) định nghĩa niềm tin tổ chức như một trạng thái tâm lý, phản ánh cách nhân viên đánh giá các vấn đề trong những tình huống tổ chức gặp nguy cơ. Theo Beheshtifar và Naghian (2013), niềm tin tổ chức phản ánh sự sẵn lòng chấp nhận rủi ro của các nhân trước hành động của tổ chức, dựa trên văn hóa và hành vi giao tiếp trong các mối quan hệ và giao dịch.

Theo Paliszkiewicz (2011), niềm tin là "*các cá nhân, nhóm hoặc tổ chức khác có năng lực, trung thực, đáng tin cậy, quan tâm và chia sẻ các mục tiêu, chuẩn mực và giá trị chung*". Mayer và cộng sự (1995) cho rằng niềm tin tổ chức bao gồm kỳ vọng tích cực của các thành viên về năng lực, độ tin cậy và thiện chí của tổ chức, bao gồm cả niềm tin giữa các cá nhân và niềm tin vào thể chế.

Từ đó, có thể thấy rằng niềm tin tổ chức là một thái độ tâm lý phức tạp, đòi hỏi nghiên cứu thực nghiệm để hiểu rõ quá trình hình thành và vai trò trung gian của nó trong các mối quan hệ tổ chức. Từ các nghiên cứu trước, nghiên cứu này lựa chọn mô hình đặc điểm đối tượng được tin tưởng của Mayer và cộng sự (1995) làm khung tham chiếu chính để điều chỉnh các biến quan sát. Nghiên cứu phân định rõ niềm tin tổ chức , đo lường niềm tin cấp độ hệ thống đối với tổ chức sử dụng lao động, chứ không phải niềm tin vào người quản lý trực tiếp.

2.1.8. Hình ảnh doanh nghiệp

Dưới góc độ tâm lý học nhận thức, Zeithaml và cộng sự (2010) cho rằng hình ảnh tổ chức được hình thành từ cách người dùng ghi nhớ và liên kết các nhận thức về tổ chức trong tâm trí. Quá trình này không diễn ra tức thời mà là "*kết quả tổng hợp từ tất cả những trải nghiệm, ấn tượng, niềm tin, cảm xúc và kiến thức mà mọi người tích lũy được liên quan đến một công ty*" (Arendt và Brettel, 2010).

Các nghiên cứu hiện đại thì "*hình ảnh doanh nghiệp xem như một hàm số của quá trình tích lũy trải nghiệm theo thời gian, bao gồm hai thành phần cơ bản: chức năng và cảm xúc*" (Alwi và cộng sự, 2022). Theo tác giả Salim và Rodhiah (2022), hình ảnh tổ chức bao gồm nhiều khía cạnh như hình ảnh chương trình, hình ảnh diện mạo, hình ảnh chất lượng, hình ảnh cơ sở hạ tầng, hình ảnh tổng thể và hình ảnh xã hội.

Nghiên cứu của Boonpattarakan (2012) xem hình ảnh doanh nghiệp là yếu tố then chốt giúp nâng cao hiệu quả hoạt động tổ chức. Tác giả này cũng cho rằng khái niệm hình ảnh doanh nghiệp có thể được hiểu như phản ứng của người tiêu dùng đối với toàn bộ giá trị mà tổ chức cung cấp, phản ánh tập hợp các niềm tin và ý tưởng mà công chúng hình thành về tổ chức.

Trong phạm vi luận án nghiên cứu doanh nghiệp KH&CN, hình ảnh không chỉ là logo hay màu sắc thương hiệu, mà còn là uy tín chuyên gia và vị thế đổi mới sáng tạo. Do đó, định nghĩa của Alwi và cộng sự (2022) bao phủ sự công nhận năng lực và niềm tự hào của người lao động. Để đảm bảo giá trị phân biệt và tránh hiện tượng trùng lặp cấu trúc, hình ảnh doanh nghiệp trong luận án được tiếp cận như một nhận thức mang tính thời điểm của đội ngũ nhân sự nội bộ . Cách tiếp cận này tách biệt hoàn toàn với uy tín doanh nghiệp, vốn là sự đánh giá tích lũy, dài hạn từ công chúng bên ngoài; còn lòng tự hào doanh nghiệp là phản ứng cảm xúc tích cực nảy sinh khi nhân viên nhận thức được vị thế KH&CN vượt trội của tổ chức.

2.2. CÁC LÝ THUYẾT VÀ KHUNG KHÁI NIỆM SỬ DỤNG TRONG NGHIÊN CỨU

Mối quan hệ giữa CSR và lòng trung thành nhân viên là một chủ đề phức tạp, đòi hỏi sự tiếp cận đa chiều từ nhiều lý thuyết khác nhau. Trong phạm vi luận án này, hệ thống lý thuyết nền được phân tầng thành: lý thuyết bao trùm đóng vai trò định hình bản chất của khái niệm nghiên cứu và các lý thuyết đóng vai trò giải thích cơ chế tác động thông qua hệ thống các biến trung gian.

2.2.1. Lý thuyết trao đổi xã hội

Lý thuyết trao đổi xã hội đã và đang giữ vai trò là một trong những lý thuyết trọng yếu trong việc lý giải tương tác và cấu trúc xã hội. Lý thuyết này bắt nguồn

từ các nghiên cứu nhân học và xã hội học từ thập niên 1920 (Malinowski B., 1922) sau đó được phát triển bởi Homans (1961) và Emerson Emerson (1972a, 1972b) với góc nhìn tâm lý học và Blau (1964) với góc nhìn kinh tế học. Trong bối cảnh môi trường doanh nghiệp ngày càng phức tạp, các nhà nghiên cứu như Chernyak-Hai và Rabenu (2018) cho rằng cần cập nhật lý thuyết trao đổi xã hội để phù hợp với thực tiễn hiện đại. Cụ thể, mối quan hệ bền chặt giữa nhân viên, cấp trên và công ty, thông qua các hành vi mang lại lợi ích chung, sự tin tưởng và văn hóa đạo đức tại nơi làm việc, là nền tảng của lòng trung thành (Arsawan và cộng sự, 2020). Nhân viên sẽ đóng góp tích cực cho tổ chức khi họ cảm thấy có trách nhiệm đáp lại những điều tốt đẹp mà tổ chức mang lại. Theo Arsawan và cộng sự (2020), việc nuôi dưỡng lòng trung thành nhân viên được hỗ trợ đáng kể bởi lãnh đạo đạo đức, tức là các nhà lãnh đạo thể hiện sự tin tưởng và trung thành. Tương tự, Li và cộng sự (2020) khám phá cách các chiến lược số hóa và phát triển bền vững về môi trường ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc và nhận thức về lãnh đạo.

Việc vận dụng lý thuyết trao đổi xã hội trong nghiên cứu này sẽ giúp giải thích cơ chế hành vi, CSR tác động đến lòng trung thành nhân viên, đồng thời cung cấp một trình tự giải thích mạch lạc về cách các nguồn lực tổ chức từ CSR tạo ra các phản ứng tâm lý tích cực, và từ đó dẫn tới hành vi phản hồi mang tính cam kết. Việc áp dụng lý thuyết này trong luận án sẽ làm rõ cơ chế nội sinh giữa nguồn lực đầu vào, các biến trung gian (sự hài lòng nhân viên, niềm tin tổ chức, hình ảnh tổ chức, sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức) và lòng trung thành kết quả theo quy luật tương hỗ, góp phần củng cố cơ sở lý luận cho nghiên cứu về tác động của CSR đối với việc duy trì và thúc đẩy lòng trung thành của nhân sự tri thức tại các doanh nghiệp KH&CN.

Bên cạnh lý thuyết trao đổi xã hội làm nền tảng cho toàn bộ luận án, luận án sử dụng khung bộ ba bền vững, khung khái niệm đổi mới sáng tạo có trách nhiệm, lý thuyết nhận diện xã hội và lý thuyết các bên liên quan để giải thích biến CSR bậc hai và các mối quan hệ trong mô hình. Nội dung lý thuyết và việc vận dụng được thể hiện như sau.

2.2.2. Khung khái niệm bộ ba bền vững

Khung lý thuyết bộ ba cốt lõi do Elkington (1994) đề xuất , đã tái định nghĩa căn bản cách thức đo lường hiệu suất hoạt động của tổ chức thông qua việc tích hợp đồng thời ba mục tiêu: kinh tế, xã hội và môi trường. Bằng cách mở rộng phạm vi, bộ ba bền vững đưa một khía cạnh đạo đức rõ nét vào quản trị doanh nghiệp, nhấn mạnh rằng tổ chức phải chịu trách nhiệm trực tiếp đối với các bên liên quan, xã hội, và hệ sinh thái rộng lớn hơn. Cách tiếp cận toàn diện này đảm bảo rằng các tác động dài hạn được đánh giá kỹ lưỡng cùng với lợi nhuận , biến bộ ba bền vững trở thành nền tảng cho các chiến lược phát triển bền vững hiện đại.

Tính linh hoạt về mặt cấu trúc của khung bộ ba bền vững cho phép mô hình này được áp dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực chiến lược. Trong quản trị doanh nghiệp, bộ ba bền vững là một công cụ quan trọng cho các công ty đang tìm kiếm sự cân bằng giữa lợi nhuận và trách nhiệm môi trường, trực tiếp định hình các chiến lược CSR và báo cáo bền vững. Trên quy mô toàn cầu, khung lý thuyết này tương thích chặt chẽ với các chính sách quốc tế, hỗ trợ trực tiếp việc thực hiện các mục tiêu phát triển bền vững của Liên Hợp Quốc (SDGs), đặc biệt là SDG 8 về việc làm bền vững, SDG 12 về sản xuất có trách nhiệm và SDG 13 về hành động vì khí hậu.

Hơn thế nữa, ảnh hưởng của bộ ba bền vững được thể hiện rất rõ nét trong các ngành công nghiệp cụ thể và các lĩnh vực quy hoạch vĩ mô. Trong ngành sản xuất, các doanh nghiệp áp dụng các nguyên tắc này nhằm giảm thiểu chất thải, tối ưu hóa việc sử dụng tài nguyên và nâng cao phúc lợi cho người lao động, trong khi ngành năng lượng sử dụng khung lý thuyết này để đo lường sự đánh đổi trong các dự án phát triển năng lượng tái tạo. Tương tự, ngành y tế sử dụng TBL để đánh giá hiệu quả kinh tế của các can thiệp y tế trong mối tương quan với kết quả điều trị của bệnh nhân và các hệ lụy môi trường. Trong quy hoạch đô thị bền vững, TBL cung cấp một lăng kính giá trị để cân bằng các thách thức phức tạp về kinh tế, xã hội và không gian của các đô thị hiện đại đang phát triển nhanh chóng.

Trong phạm vi luận án, việc áp dụng khung lý thuyết TBL vào doanh nghiệp KH&CN tại Việt Nam mang tính đặc thù cao khi gắn liền với bối cảnh kinh tế tri thức và lộ trình chuyển đổi số của quốc gia. Đối với các tổ chức này, khía cạnh kinh

tế của TBL không chỉ là doanh thu thuần túy mà còn là khả năng thương mại hóa các sản phẩm sáng tạo và tối ưu hóa tài sản trí tuệ. Khía cạnh môi trường tập trung vào việc tiết kiệm tài nguyên, xử lý an toàn chất thải phòng thí nghiệm, đạt chứng nhận ISO 14001 và nâng cao nhận thức sinh thái cho nhân viên. Trách nhiệm Kinh tế tập trung vào việc đảm bảo an sinh và công bằng nội bộ cho người lao động thông qua chính sách lương thưởng cạnh tranh, lộ trình thăng tiến minh bạch và tuân thủ nghiêm ngặt quy trình an toàn phòng thí nghiệm, an toàn công nghệ. Trách nhiệm xã hội tập trung vào việc thực thi đạo đức sản phẩm và an toàn dữ liệu khách hàng thông qua việc cung ứng các giải pháp KH&CN đạt chuẩn chất lượng, minh bạch thông tin kỹ thuật, bảo mật thông tin tuyệt đối và đóng góp vào kinh tế địa phương.

2.2.3. Khung khái niệm đổi mới sáng tạo có trách nhiệm

Đổi mới sáng tạo có trách nhiệm được định nghĩa là tiến trình quản lý tập thể mang tính dự báo nhằm định hình tương lai của khoa học và công nghệ ngay trong bối cảnh hiện tại. Đây là một quy trình tương tác minh bạch, nơi các chủ thể xã hội và các nhà sáng chế cùng có trách nhiệm phản hồi lẫn nhau nhằm đảm bảo tính chấp nhận về mặt đạo đức, tính bền vững và sự mong muốn của xã hội đối với cả tiến trình đổi mới lẫn các sản phẩm thương mại hóa đầu ra.

Động lực thúc đẩy sự hình thành của RI xuất phát từ những hạn chế cốt lõi trong mô hình quản trị đổi mới sáng tạo truyền thống. Trước hết, RI hướng tới việc vượt qua giới hạn của các quy định vốn chỉ tập trung vào việc quản lý rủi ro của sản phẩm sau khi các tác động tiêu cực đã xuất hiện, từ đó xóa bỏ khoảng trống trách nhiệm nơi các nhà sáng chế phải phụ thuộc vào sự may rủi về đạo đức với hy vọng các giải pháp của mình không gây ra hậu quả khôn lường. Đồng thời, khung lý thuyết này giải quyết nghịch lý kiểm soát, hiện tượng xảy ra khi các tác động tiêu cực của một công nghệ chỉ được nhận thức đầy đủ khi nó đã củng cố vững chắc và bám rễ sâu trong đời sống xã hội, khiến việc thay đổi trở nên quá tốn kém hoặc bất khả thi. Thay vào đó, RI chủ động điều chỉnh công nghệ ở các giai đoạn đầu và linh hoạt hơn. Hơn nữa, thay vì chỉ tiếp cận theo hướng đặt câu hỏi về các rủi ro kỹ thuật quản trị truyền thống, RI ưu tiên làm rõ mục đích và động lực nghiên cứu ngay từ

đầu, tập trung vào bản chất của các ý định khoa học nhằm kiến tạo và hiện thực hóa các giá trị công cộng mới.

Tại Việt Nam, việc vận dụng khung lý thuyết đổi mới sáng tạo có trách nhiệm vào phát triển của ngành KH&CN mang ý nghĩa chiến lược sâu sắc, đặc biệt trong giai đoạn thúc đẩy chuyển đổi số quốc gia. Khi các doanh nghiệp công nghệ nội địa bắt đầu tham gia sâu vào các lĩnh vực tiên tiến như trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn hay công nghệ sinh học, các mô hình quản lý rủi ro sau kiểm tra thông thường hoàn toàn có nguy cơ bị tụt hậu trước tốc độ phát triển nhanh chóng của công nghệ.

Trong khuôn khổ luận án này, khung khái niệm đổi mới sáng tạo có trách nhiệm được vận dụng làm nền tảng cốt lõi để xây dựng và định hình khía cạnh CSR đổi mới sáng tạo trong cấu trúc CSR bậc hai dành riêng cho doanh nghiệp KH&CN tại Việt Nam. Cụ thể, luận án chuyển hóa ba trục tư tưởng cốt lõi của đổi mới sáng tạo có trách nhiệm thành các chỉ báo đo lường hành vi trách nhiệm cụ thể của doanh nghiệp đối với nguồn nhân lực tri thức và quy trình sáng tạo công nghệ.

Thứ nhất, khía cạnh này tập trung đo lường cam kết của doanh nghiệp trong việc chủ động đầu tư nguồn lực và ngân sách tương xứng cho hoạt động R&D và cải tiến quy trình. Thứ hai, khía cạnh đề cập đến CSR trong việc thể chế hóa pháp luật thành các quy chế nội bộ nghiêm ngặt, bao gồm việc cụ thể hóa luật sở hữu trí tuệ để bảo vệ bằng sáng chế và bản quyền của các bên liên quan. Thứ ba, khía cạnh này đo lường các chính sách của doanh nghiệp nhằm tôn trọng chất xám, bảo vệ quyền lợi kinh tế của nhân viên trong các sản phẩm nghiên cứu, đồng thời liên tục tài trợ cho người lao động tham gia các khóa đào tạo chuyên sâu về KH&CN.

Tựu trung lại, việc vận dụng khung đổi mới sáng tạo có trách nhiệm để cấu thành một khía cạnh của CSR giúp luận án xây dựng được một hệ thống lý luận có độ tương thích cao với đặc thù vận hành của các doanh nghiệp kinh tế tri thức trong bối cảnh Cách mạng Công nghiệp lần thứ tư tại Việt Nam. Khía cạnh này chứng minh rằng đối với một doanh nghiệp công nghệ, trách nhiệm xã hội cao nhất và thực chất nhất chính là việc thực thi một tiến trình đổi mới sáng tạo có đạo đức, trân trọng chất xám của nhân sự nội bộ và kiểm soát rủi ro công nghệ vì sự phát triển bền vững của cộng đồng.

2.2.4. Lý thuyết nhận diện xã hội

Lý thuyết nhận diện xã hội được phát triển bởi Tajfel và Turner (1979), cung cấp một khuôn khổ tâm lý nền tảng để hiểu về hành vi giữa các nhóm, định kiến và phân biệt đối xử. Xuất phát từ trải nghiệm cá nhân của Tajfel và các thí nghiệm ban đầu, đặc biệt là mô hình nhóm tối thiểu, lý thuyết nhận diện xã hội cho thấy rằng ngay cả những sự phân chia nhóm mang tính ngẫu nhiên cũng có thể dẫn đến thiên vị nhóm nội bộ và định kiến với nhóm ngoại vi, từ đó thách thức các lý thuyết trước đây vốn cho rằng xung đột giữa các nhóm chỉ bắt nguồn từ cạnh tranh tài nguyên.

Trong khuôn khổ luận án, lý thuyết nhận diện xã hội được vận dụng để giải thích cơ chế CSR ảnh hưởng đến lòng trung thành nhân viên thông qua hai biến trung gian là hình ảnh doanh nghiệp và sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức.

Lý thuyết nhận diện xã hội giải thích một chiều hướng tác động mang tính cảm tính hơn. Khi một doanh nghiệp KH&CN thực thi các trách nhiệm CSR, doanh nghiệp đó tự xây dựng cho mình hình ảnh một tổ chức uy tín và có đạo đức. Hình ảnh tích cực này hoạt động như một nguồn lực mang tính biểu tượng. Người lao động, với tư cách là thành viên của tổ chức, sẽ phản chiếu danh tiếng của doanh nghiệp vào bản sắc xã hội của chính mình. Sự thành công và vị thế đạo đức của công ty kích hoạt niềm tự hào nghề nghiệp sâu sắc, giúp nhân viên gia tăng lòng tự trọng khi tương tác với các bên ngoài tổ chức.

Đồng thời, các chính sách CSR và tinh thần đổi mới sáng tạo có trách nhiệm là minh chứng rõ nét để nhân viên đối chiếu hệ giá trị cá nhân với hệ giá trị của doanh nghiệp, từ đó thúc đẩy nhận thức về sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức. Khi đó, người lao động có thể xem mục tiêu của tổ chức chính là mục tiêu của cá nhân. Trạng thái tâm lý này chuyển hóa bền vững thành sự hài lòng tự thân và lòng trung thành tự nguyện, thúc đẩy nhân sự tri thức gắn kết lâu dài và bảo vệ tổ chức.

2.2.5. Lý thuyết các bên liên quan

Lý thuyết các bên liên quan đã trở nên quan trọng trong tài liệu quản trị nhờ góc nhìn độc đáo về động lực của tổ chức và quá trình ra quyết định. Lý thuyết này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xem xét nhu cầu và quan điểm của nhiều bên liên quan, bao gồm nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp, cộng đồng và toàn xã hội

(Freeman, 1984). Donaldson và Preston (1995) đã xác định 3 cách tiếp cận lý thuyết để tương tác với các bên liên quan. Thứ nhất, xem doanh nghiệp như một tổ chức có nhiều nhóm liên quan, mỗi nhóm có lợi ích riêng. Thứ hai, tập trung vào việc quản lý hiệu quả các bên liên quan nhằm tác động đến kết quả tài chính. Thứ ba, đặt các bên liên quan làm trung tâm, xem xét toàn diện lợi ích của họ. Một bên liên quan trở nên quan trọng hơn đối với doanh nghiệp nếu có quyền lực, tính hợp pháp hoặc tính cấp thiết, như được nêu trong khung phân loại mức độ ưu tiên của các bên liên quan do Mitchell và cộng sự (1997) đề xuất.

Trong khuôn khổ luận án, lý thuyết các bên liên quan được vận dụng để giải thích vì sao các chính sách CSR có thể tạo ra sự hài lòng và niềm tin của người lao động tại các doanh nghiệp KH&CN. Khi doanh nghiệp KH&CN thực thi các cam kết CSR nội bộ, như đảm bảo an toàn phòng thí nghiệm, công bằng trong thăng tiến và bảo hộ quyền sở hữu trí tuệ, tài trợ đào tạo chuyên sâu, doanh nghiệp đó đang chủ động đáp ứng các kỳ vọng và quyền lợi chính đáng của nhóm bên liên quan này.

Khi người lao động nhận thấy tổ chức thiết lập các chính sách quản trị định hướng vì con người, tôn trọng chất xám và chia sẻ lợi ích kinh tế một cách công bằng, họ sẽ nhận thức được vị thế liên quan chiến lược của mình được coi trọng, từ đó hình thành trạng thái hài lòng cao đối với công việc và tổ chức. Đối với niềm tin tổ chức, khi doanh nghiệp thực hiện tốt CSR đối với các bên liên quan bên ngoài (CSR môi trường và CSR xã hội), nhân viên sẽ đánh giá cao tính chính trực của ban lãnh đạo. Sự nhất quán giữa tuyên bố và hành động này chứng minh doanh nghiệp là một thực thể kinh doanh có đạo đức, từ đó xây dựng và củng cố niềm tin vững chắc của người lao động vào sự phát triển bền vững của tổ chức.

Tóm lại, việc vận dụng lý thuyết các bên liên quan giúp luận án làm sáng tỏ một luận điểm, sự hài lòng và niềm tin của nhân viên có thể thiết lập khi doanh nghiệp dịch chuyển tư duy từ tối đa hóa lợi nhuận cho cổ đông sang hài hòa lợi ích cho các bên liên quan, trong đó người lao động được đặt vào vị trí trung tâm của các chiến lược phát triển.

2.3. GIẢ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.3.1. Giả thuyết nghiên cứu

Dựa trên khung lý thuyết đã trình bày, nghiên cứu này xây dựng mô hình kiểm định mối quan hệ giữa CSR đến lòng trung thành nhân viên và các biến trung gian, bao gồm sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức, sự hài lòng, niềm tin tổ chức, hình ảnh doanh nghiệp và lòng trung thành nhân viên.

2.3.1.1. CSR ảnh hưởng đến sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức

Lý thuyết các bên liên quan làm rõ các nỗ lực về CSR có thể tạo ra hình ảnh và danh tiếng tích cực cho một tổ chức. Do đó, nhân viên nhận thấy rằng giá trị của họ phù hợp với tổ chức (Homer và cộng sự, 2023). Nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng khi giá trị của nhân viên và tổ chức tương đồng, nhân viên sẽ thể hiện thái độ làm việc hiệu quả hơn (Duarte & Mouro, 2022). Các học giả nhận thấy rằng nhận thức của nhân viên về sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức là hệ quả của các nỗ lực CSR (Bharadwaj, 2023). Vì vậy, các hoạt động CSR của tổ chức mang lại lợi ích cho công ty bằng cách xây dựng một nhận thức mạnh mẽ về sự phù hợp công việc trong đội ngũ nhân viên, điều này đến lượt nó sẽ dẫn đến cam kết công việc cao (Homer và cộng sự, 2023).

Hơn nữa, như Duarte và Mouro (2022) đã nêu, các giá trị và đặc điểm của tổ chức được phản ánh trong các chính sách và thực tiễn CSR, và nhận thức của nhân viên về CSR tạo ra nền tảng để họ đánh giá về sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức. Do đó, có thể dự đoán một mối liên kết tích cực giữa CSR và sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức. CSR có thể ảnh hưởng đến nhận thức của nhân viên về sự tương đồng hoặc phù hợp với tổ chức và nâng cao cảm giác thân thuộc (Su và Swanson, 2019). Mối quan hệ này đã được xác nhận bởi Rawshdeh và cộng sự (2019) người đã báo cáo rằng nhận thức về sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức của nhân viên là có ý nghĩa khi tổ chức tham gia vào các hoạt động CSR. Do đó, khi nhân viên nhận thấy các nỗ lực liên quan đến CSR, họ thể hiện ý định cao và coi bản thân là phù hợp với tổ chức đó. Vì vậy, giả thuyết sau được đưa ra:

Giả thuyết H1: *CSR có tác động thuận chiều đến sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức*

2.3.1.2. CSR ảnh hưởng đến sự hài lòng nhân viên

Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội và lý thuyết nhận diện xã hội, CSR được cho là ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên thông qua cơ chế trao đổi lợi ích phi vật chất và sự tự hào về tổ chức. Các nhà nghiên cứu và chuyên gia thường xem CSR chủ yếu là một hoạt động ở cấp độ tổ chức, bao gồm các quyết định, hành động và kết quả trong nội bộ doanh nghiệp (Rupp và cộng sự, 2006). Tuy nhiên, việc triển khai CSR một cách thành công và chiến lược phụ thuộc rất lớn vào sự cam kết của nhân viên (Collier và Esteban, 2007). Do đó, cần có thêm nghiên cứu để khám phá sâu hơn các quá trình và các yếu tố liên kết giữa chương trình CSR và kết quả đối với nhân viên (Aguinis và Glavas, 2012). Mối liên hệ này cũng có những tác động trực tiếp đến vai trò của quản trị nguồn nhân lực trong CSR (Jamali và cộng sự, 2015).

Những tổ chức coi nhân viên là tài sản trí tuệ quý giá thường đối xử với họ bằng sự quan tâm và tôn trọng. Một số tổ chức tạo ra môi trường làm việc khiến nhân viên cảm thấy không chỉ là nơi tốt để làm việc mà còn là nơi đáng sống. Khi nhân viên nhận thấy tổ chức của họ quan tâm đến xã hội và các bên liên quan, họ thường có mức độ hài lòng cao hơn với công việc (Kim và Gatling, 2019). Ví dụ, nếu một tổ chức hành xử có trách nhiệm bằng cách bảo vệ môi trường tự nhiên, xây dựng chiến lược bền vững hiệu quả, phát triển hệ thống quản lý môi trường vững chắc, thúc đẩy hành vi thân thiện với môi trường trong nhân viên và xử lý chất thải một cách có trách nhiệm đối với các bên liên quan, nhân viên sẽ hài lòng với công việc. Vì vậy, giả thuyết sau được đưa ra:

Giả thuyết H2: *CSR có tác động thuận chiều đến sự hài lòng nhân viên*

2.3.1.3. CSR ảnh hưởng đến niềm tin tổ chức

Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội, yếu tố CSR được cho là có ảnh hưởng đến niềm tin tổ chức thông qua cơ chế củng cố kỳ vọng về tính chính trực và sự quan tâm của doanh nghiệp đối với lợi ích của các bên liên quan. Các doanh nghiệp cần tích cực tham gia các hoạt động CSR nhằm xây dựng và khôi phục niềm tin của các bên liên quan (Abbas, 2020). Các hoạt động CSR mạnh mẽ có ảnh hưởng đáng kể đến nhận thức và thái độ của nhân viên đối với tổ chức (Hwang và cộng sự, 2022).

Việc củng cố niềm tin tại nơi làm việc giữa nhân viên và nhà quản lý có thể mang lại những kết quả tích cực cho cả hai bên (Allen và cộng sự, 2021). Nhiều doanh nghiệp đã sử dụng CSR như một công cụ để xây dựng lòng tin của nhân viên, bởi lẽ người lao động thường có xu hướng lựa chọn làm việc tại các tổ chức thể hiện hành vi có trách nhiệm, từ đó nâng cao mức độ tin tưởng vào doanh nghiệp (Kazmi và Abbas, 2022). Theo Kazmi và Abbas (2022), nếu một tổ chức đáp ứng nhu cầu của các bên liên quan và tôn trọng quyền lợi của họ, điều này sẽ thúc đẩy sự hình thành và duy trì niềm tin giữa các bên. Nghiên cứu này tiếp cận vấn đề từ góc nhìn của ngành KH&CN, và dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội, lập luận rằng nếu các doanh nghiệp thực hiện đầy đủ các cam kết CSR hướng đến các bên liên quan, điều đó sẽ góp phần nuôi dưỡng và nâng cao mức độ tin tưởng của người lao động đối với doanh nghiệp. Vì vậy, giả thuyết sau được đưa ra:

Giả thuyết H3**:** *CSR có tác động thuận chiều đến niềm tin tổ chức*

2.3.1.4. CSR ảnh hưởng đến hình ảnh doanh nghiệp

Dựa trên lý thuyết nhận diện tổ chức, yếu tố CSR được cho là ảnh hưởng đến hình ảnh tổ chức thông qua cơ chế nhận diện và phân loại xã hội. Theo đó, nhân viên có xu hướng tự định nghĩa bản sắc cá nhân thông qua các giá trị và hình ảnh tốt đẹp của tổ chức mà họ là thành viên.

Các bằng chứng thực chứng rộng rãi cho thấy các sáng kiến CSR có tác động mạnh mẽ và tích cực đến cách các bên nhận diện tổ chức (Vuong và Bui, 2023). Đối với lao động tri thức trong ngành KH&CN, nhóm đối tượng có trình độ học vấn và nhận thức xã hội cao, hình ảnh một doanh nghiệp có trách nhiệm và chú trọng đổi mới sáng tạo đóng vai trò là cơ sở để thiết lập niềm tin và sự hài lòng. Khi doanh nghiệp thực hiện tốt trách nhiệm với cộng đồng và môi trường, đồng thời thúc đẩy đổi mới, hình ảnh tổ chức sẽ trở nên uy tín và chuyên nghiệp hơn, tạo tiền đề cho sự gắn kết lâu dài.

Do đó, nghiên cứu này kỳ vọng rằng việc thực hiện tốt CSR sẽ tạo ra những chuyển biến tích cực trong hình ảnh doanh nghiệp dưới góc nhìn của nhân viên. Do đó, giả thuyết H4 được đề xuất như sau:

Giả thuyết H4*: CSR có tác động thuận chiều đến hình ảnh tổ chức*

2.3.1.5. Sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức ảnh hưởng đến lòng trung thành nhân viên

Dựa trên lý thuyết nhận diện xã hội, yếu tố sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức được cho là có ảnh hưởng đến lòng trung thành nhân viên thông qua cơ chế đồng nhất hóa tổ chức và nhu cầu duy trì sự gắn kết về mặt tâm lý.

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng sự phù hợp giữa nhân viên và tổ chức có tương quan với nhiều thái độ trong công việc, bao gồm sự gắn kết và lòng trung thành với tổ chức (Jin và cộng sự, 2018). Sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức nhấn mạnh mức độ tương hợp giữa các giá trị của nhân viên và của tổ chức, và điều này có thể ảnh hưởng đến sự gắn kết trong công việc. Ashfaq và Hamid (2020) lập luận rằng khi các kỹ năng, khả năng và giá trị cá nhân khớp với các giá trị của tổ chức, điều đó sẽ làm tăng năng suất làm việc và sự gắn bó về mặt tâm lý. Như Kim và Gatling (2019) đã phát hiện, khi nhân viên có nhận thức thấp về sự phù hợp công việc, điều này sẽ gây ra tình trạng vắng mặt và tỷ lệ nghỉ việc cao; tuy nhiên, nhận thức cao hơn về sự phù hợp công việc sẽ thúc đẩy sự hài lòng trong công việc và lòng trung thành với tổ chức. Do đó, trong bối cảnh doanh nghiệp KH&CN, những nhân viên có giá trị tương đồng với tổ chức có thể thể hiện lòng trung thành cao với tổ chức. Vì vậy, luận án này đề xuất rằng:

Giả thuyết H5: *Sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức có tác động thuận chiều đến lòng trung thành nhân viên*

2.3.1.6. Sự hài lòng nhân viên ảnh hưởng đến lòng trung thành nhân viên

Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội, yếu tố sự hài lòng nhân viên được cho là có ảnh hưởng đến lòng trung thành nhân viên thông qua cơ chế đáp lại và cam kết duy trì mối quan hệ trao đổi bền vững. Trong các nghiên cứu thực chứng, sự hài lòng là điều kiện tiên quyết cho lòng trung thành (Chen, 2006). Theo lý thuyết trao đổi xã hội, khi một cá nhân nhận được những giá trị tích cực từ tổ chức (như môi trường làm việc tốt, sự tôn trọng và các chính sách đãi ngộ thỏa đáng), khiến họ cảm thấy hài lòng, họ sẽ nảy sinh tâm lý phải đáp lại tổ chức đó. Lòng trung thành chính là hình thức đáp lại mạnh mẽ nhất của nhân viên để duy trì sự cân bằng trong mối quan hệ này.

Sự hài lòng trong công việc của nhân viên có tác động tích cực đến lòng trung thành nhân viên với tổ chức (Fletcher và Williams, 1996). Theo Martensen và Grønholdt (2001), sự hài lòng của nhân viên có mối tương quan tích cực với lòng trung thành của họ. Ngoài ra, một mối quan hệ mạnh mẽ và nhất quán giữa lòng trung thành với tổ chức và sự hài lòng trong công việc của nhân viên cũng đã được ghi nhận (Al-Aameri, 2000). Sự hài lòng trong công việc của nhân viên có mối quan hệ tích cực với lòng trung thành. Do đó, giả thuyết sau đây được đề xuất.

Giả thuyết H6: *Sự hài lòng nhân viên có tác động thuận chiều đến lòng trung thành nhân viên*

2.3.1.7. Niềm tin tổ chức ảnh hưởng đến lòng trung thành nhân viên

Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội, yếu tố niềm tin tổ chức được cho là có ảnh hưởng đến lòng trung thành nhân viên thông qua cơ chế giảm thiểu rủi ro trong quan hệ và thúc đẩy cam kết đáp lại, qua đó tạo ra lòng trung thành. Nghiên cứu của La Paudi và cộng sự (2022) cho thấy niềm tin tổ chức có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến lòng trung thành nhân viên. Theo nghiên cứu của Zanabazar và cộng sự (2024), quá trình hình thành lòng trung thành trong công việc gắn liền với động lực mạnh mẽ muốn tiếp tục là thành viên của tổ chức, cũng như mong muốn cống hiến hết mình vì tổ chức.

Bên cạnh đó, nghiên cứu của Matzler và Renzl (2006) chỉ ra rằng niềm tin vào đồng nghiệp và ban lãnh đạo là những yếu tố dự báo quan trọng đối với sự hài lòng của nhân viên, và sự hài lòng này có tác động trực tiếp đến lòng trung thành. Điều này cho thấy niềm tin tổ chức đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao mức độ gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp. Tương tự, nghiên cứu của Al-Shalabi (2019)cũng khẳng định niềm tin tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành nhân viên. Theo Isik và Aliyev (2015), cả việc nhận diện tổ chức và niềm tin tổ chức đều tác động đến lòng trung thành, dù xét riêng lẻ hay kết hợp. Vì vậy, giả thuyết sau được đưa ra:

Giả thuyết H7: *Niềm tin tổ chức có tác động thuận chiều đến lòng trung thành nhân viên*

2.3.1.8. Hình ảnh doanh nghiệp ảnh hưởng đến lòng trung thành nhân viên

Nhiều nghiên cứu khẳng định rằng hình ảnh doanh nghiệp đóng vai trò là đòn bẩy trực tiếp và mạnh mẽ trong việc thúc đẩy lòng trung thành của đội ngũ nhân sự (Osman và cộng sự, 2022). Ví dụ, trong ngành khai thác mỏ ở Trung Quốc, hình ảnh doanh nghiệp được chứng minh là yếu tố dự báo quan trọng cả sự hài lòng và lòng trung thành nhân viên (Chen và cộng sự, 2022). Kết quả tương tự cũng được ghi nhận trong các tổ chức kinh doanh tư nhân, nơi cả văn hóa tổ chức và hình ảnh doanh nghiệp đều ảnh hưởng trực tiếp đến lòng trung thành nhân viên. Một hình ảnh bên ngoài rạng rỡ không chỉ giúp củng cố niềm tin nội bộ mà còn tạo ra sức hút tâm lý, khiến nhân viên có xu hướng gắn bó lâu dài và ít có ý định rời bỏ tổ chức, tăng lòng trung thành nhân viên (Rak, 2015). Thay vì chỉ phụ thuộc vào các yếu tố phúc lợi vật chất, sức mạnh từ uy tín và giá trị thương hiệu tạo nên một sợi dây liên kết bền chặt, thúc đẩy nhân viên tự nguyện cống hiến và đồng hành cùng doanh nghiệp như một cách để khẳng định giá trị cá nhân thông qua sự thành công của tập thể.

Giả thuyết H8: *Hình ảnh doanh nghiệp có tác động thuận chiều đến lòng trung thành nhân viên*

2.3.1.9. Sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức ảnh hưởng đến sự hài lòng nhân viên

Các nhà nghiên cứu có thể khảo sát mức độ phù hợp ở nhiều khía cạnh khác nhau. O'Reilly và cộng sự (1991) đã chứng minh rằng sự phù hợp giữa sở thích cá nhân đối với một loại văn hóa cụ thể và văn hóa của tổ chức mà cá nhân đó gia nhập có liên quan đến mức độ cam kết, sự hài lòng và khả năng nghỉ việc. Vancouver và Schmitt (1991) đã khảo sát mối quan hệ giữa sự đồng thuận của các thành viên trong tổ chức về mục tiêu chung và tác động của nó đối với thái độ và ý định của họ. Kết quả cho thấy sự tương đồng về mục tiêu có mối liên hệ tích cực với sự hài lòng của nhân viên.

Dưới góc độ lý thuyết nhận diện xã hội, khi một cá nhân nhận thấy các giá trị của tổ chức tương đồng với giá trị của mình (sự phù hợp), họ có xu hướng đồng nhất bản thân với tổ chức đó. Verquer và cộng sự (2003)đã thực hiện một phân tích tổng hợp từ 21 nghiên cứu về mối quan hệ giữa mức độ phù hợp giữa cá nhân và tổ chức với sự hài lòng nhân viên và ý định nghỉ việc. Điều này đặc biệt có ý nghĩa

trong môi trường KH&CN, nơi các chuyên gia thường tìm kiếm sự giao thoa giữa lý tưởng sáng tạo cá nhân và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp. Do đó, luận án đưa ra giả thuyết sau:

Giả thuyết H9: *Sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức có tác động thuận chiều đến sự hài lòng nhân viên*

2.3.1.10. Niềm tin tổ chức ảnh hưởng đến sự hài lòng nhân viên

Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội, yếu tố niềm tin tổ chức được cho là có ảnh hưởng đến sự hài lòng nhân viên thông qua cơ chế giảm thiểu rủi ro nhận thức và củng cố chất lượng mối quan hệ giữa cá nhân và tổ chức. Niềm tin đóng vai trò nền tảng trong việc xây dựng các mối quan hệ tích cực tại nơi làm việc. Khi nhân viên cảm nhận được rằng tổ chức và đồng nghiệp của họ đáng tin cậy, điều này tạo ra cảm giác an toàn và sự an tâm về mặt tinh thần. Từ đó, mức độ hài lòng trong công việc được cải thiện. Mối liên hệ giữa sự hài lòng trong công việc và niềm tin tổ chức là một lĩnh vực đã được nghiên cứu rộng rãi trong tâm lý học tổ chức.

Nghiên cứu của Callaway (2007) phát hiện rằng niềm tin tổ chức cao hơn có tương quan với mức độ hài lòng công việc cao hơn của nhân viên. Khi các tổ chức xây dựng được uy tín lớn hơn trong mắt đội ngũ nhân sự, mức độ hài lòng cũng tăng theo. Sự hài lòng trong công việc đã được xác định là một kết quả quan trọng chịu ảnh hưởng bởi nhận thức về niềm tin tổ chức (Mohamed và cộng sự, 2012). Nhân viên có niềm tin lớn hơn vào lãnh đạo và hệ thống làm việc thường có xu hướng tiếp nhận các giá trị tổ chức và đạt được hiệu suất công việc cao hơn. Nhiều nghiên cứu đã xác nhận rằng niềm tin tổ chức và mức độ hài lòng trong công việc có mối tương quan tích cực và đáng kể (Güney và cộng sự, 2022). Vì vậy, giả thuyết sau được đưa ra:

Giả thuyết H10: *Niềm tin tổ chức có tác động thuận chiều đến Sự hài lòng nhân viên*

2.3.1.11. Hình ảnh doanh nghiệp ảnh hưởng đến niềm tin tổ chức

Dựa trên lý thuyết nhận diện xã hội, các cá nhân thường đồng nhất giá trị bản thân với uy tín của tổ chức mà họ phục vụ. Một hình ảnh doanh nghiệp tích cực tạo ra sự tự hào, thúc đẩy nhân viên tin tưởng vào lộ trình và các giá trị cốt lõi của đơn vị. Kết hợp với lý thuyết trao đổi xã hội hình ảnh tốt đẹp đóng vai trò như một sự

cam kết ngầm về hành vi đạo đức, từ đó củng cố niềm tin tổ chức. Đặc biệt trong môi trường KH&CN đòi hỏi tính minh bạch cao, hình ảnh doanh nghiệp chính là tín hiệu quan trọng nhất để các bên liên quan đặt trọn niềm tin. Các nghiên cứu đã chứng minh một cách nhất quán rằng hình ảnh doanh nghiệp tích cực, được hình thành bởi các yếu tố như CSR, các thực tiễn đạo đức, khả năng lãnh đạo và truyền thông, đóng vai trò là nền tảng để xây dựng niềm tin giữa các bên liên quan, cả nội bộ (nhân viên) và bên ngoài (khách hàng, đối tác) (Kumari và cộng sự, 2021). Vì vậy, giả thuyết sau được đưa ra:

Giả thuyết H11: *Hình ảnh doanh nghiệp có tác động thuận chiều đến niềm tin tổ chức*

2.3.1.12. Sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa CSR và Lòng trung thành nhân viên

Dựa trên lý thuyết các bên liên quan và lý thuyết nhận diện xã hội, yếu tố CSR được cho là có ảnh hưởng đến lòng trung thành nhân viên thông qua cơ chế trung gian là sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức.

Nghiên cứu của Konte và cộng sự (2020) cho thấy sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức đã đóng vai trò trung gian trong mối liên kết giữa CSR và lòng trung thành. Họ tiết lộ rằng những nhân viên nhận thấy có sự tương hợp mạnh mẽ giữa các sáng kiến CSR của tổ chức và giá trị của bản thân thì có nhiều khả năng thể hiện mức độ trung thành cao hơn với tổ chức. Nghiên cứu do Jin và cộng sự (2024) cho thấy sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa nhận thức CSR và lòng trung thành. Rawshdeh và cộng sự (2019) chỉ ra rằng sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa các thực hành nhân sự có trách nhiệm xã hội và mức độ gắn kết của nhân viên. Nghiên cứu của Smith và Kumar (2013) củng cố rằng nhân viên cảm nhận được mức độ phù hợp giữa cá nhân - tổ chức cao, họ có xu hướng đánh giá các hoạt động CSR của tổ chức là phù hợp với giá trị và niềm tin cá nhân, từ đó nâng cao mức độ cam kết và lòng trung thành đối với tổ chức. Vì vậy, giả thuyết sau được đưa ra:

Giả thuyết H12a: *Sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức có vai trò trung gian tích cực cho mối quan hệ giữa CSR và Lòng trung thành nhân viên*

2.3.1.13. Sự hài lòng nhân viên có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa CSR và Lòng trung thành nhân viên

Nhiều nghiên cứu thực nghiệm và phân tích tổng hợp đã khẳng định rằng sự hài lòng của nhân viên đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ CSR và lòng trung thành nhân viên (Bibi và cộng sự, 2021). Chẳng hạn, các nghiên cứu trong lĩnh vực ngân hàng cho thấy CSR có ảnh hưởng tích cực đến mức độ hài lòng của nhân viên, từ đó nâng cao lòng trung thành, tạo nên hiệu ứng trung gian tuần tự (Rahman và cộng sự, 2016). Bằng chứng từ các phân tích tổng hợp cũng củng cố vai trò trung gian của sự hài lòng trong công việc và cam kết tổ chức trong mối liên hệ giữa CSR và lòng trung thành (Kim và cộng sự, 2020).

Các khung lý thuyết như lý thuyết bản sắc xã hội, lý thuyết trao đổi xã hội và lý thuyết các bên liên quan là nền tảng cho những phát hiện này, cho thấy rằng các sáng kiến CSR có thể nâng cao cảm giác gắn bó, niềm tự hào và sự tin tưởng của nhân viên, từ đó dẫn đến mức độ hài lòng và lòng trung thành cao hơn (Kim và cộng sự, 2020). Tuy nhiên, hiệu quả của CSR trong việc thúc đẩy lòng trung thành phụ thuộc vào tính xác thực của các sáng kiến, bối cảnh văn hóa và mức độ tương thích với các giá trị cá nhân của nhân viên. Do đó, giả thuyết sau được đưa ra:

Giả thuyết H12b: *Sự hài lòng nhân viên có vai trò trung gian tích cực trong mối quan hệ giữa CSR và Lòng trung thành nhân viên*

2.3.1.14. Niềm tin tổ chức có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa CSR và Lòng trung thành nhân viên

Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội, trong bối cảnh ngành dịch vụ, Farooq và cộng sự (2014) nhấn mạnh rằng niềm tin đóng vai trò then chốt trong việc thiết lập và duy trì các mối quan hệ lâu dài giữa cá nhân và tổ chức. Niềm tin của nhân viên được công nhận là một cơ chế quan trọng thông qua đó các sáng kiến CSR tác động đến thái độ và hành vi tích cực của nhân viên (Yu và Choi, 2014). Loor-Zambrano và cộng sự (2022) lập luận rằng niềm tin là yếu tố cốt lõi thúc đẩy hiệu quả của các hoạt động CSR, từ đó nuôi dưỡng lòng trung thành tổ chức. Iglesias và cộng sự (2020) phát hiện rằng niềm tin đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa CSR và lòng trung thành của khách hàng trong ngành khách sạn. Trong ngành dịch vụ, Loor-Zambrano và cộng sự (2022) một lần nữa khẳng định tầm quan trọng

của niềm tin như một cấu trúc trung tâm kết nối CSR và lòng trung thành nhân viên. Phù hợp với các kết quả này, Jin và cộng sự (2024) chứng minh rằng niềm tin của nhân viên thể hiện vai trò trung gian một phần giữa nhận thức CSR và lòng trung thành nhân viên.

Giả thuyết H12c: *Niềm tin tổ chức có vai trò trung gian tích cực trong mối quan hệ giữa CSR và Lòng trung thành nhân viên*

2.3.1.15. Hình ảnh tổ chức có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa CSR và lòng trung thành nhân viên

Nhiều nghiên cứu cho thấy hình ảnh doanh nghiệp đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ CSR - lòng trung thành của khách hàng, nhưng nghiên cứu đề cập hình ảnh doanh nghiệp như một yếu tố trung gian giữa CSR và lòng trung thành nhân viên còn hạn chế. Theo lý thuyết nhận diện xã hội, các chương trình CSR giúp nâng cao hình ảnh tổ chức. Khi niềm tin này được xác lập, một chu trình tâm lý sẽ hình thành, nhân viên nhận được sự đảm bảo về giá trị đạo đức từ công ty và đáp lại bằng lòng trung thành. Việc kiểm chứng vai trò trung gian của hình ảnh tổ chức giúp làm rõ hơn cơ chế tâm lý của lao động tri thức trong bối cảnh các doanh nghiệp KH&CN. Vì vậy, giả thuyết sau được đề xuất:

Giả thuyết H12d: *Hình ảnh tổ chức có vai trò trung gian tích cực trong mối quan hệ giữa CSR và lòng trung thành nhân viên*

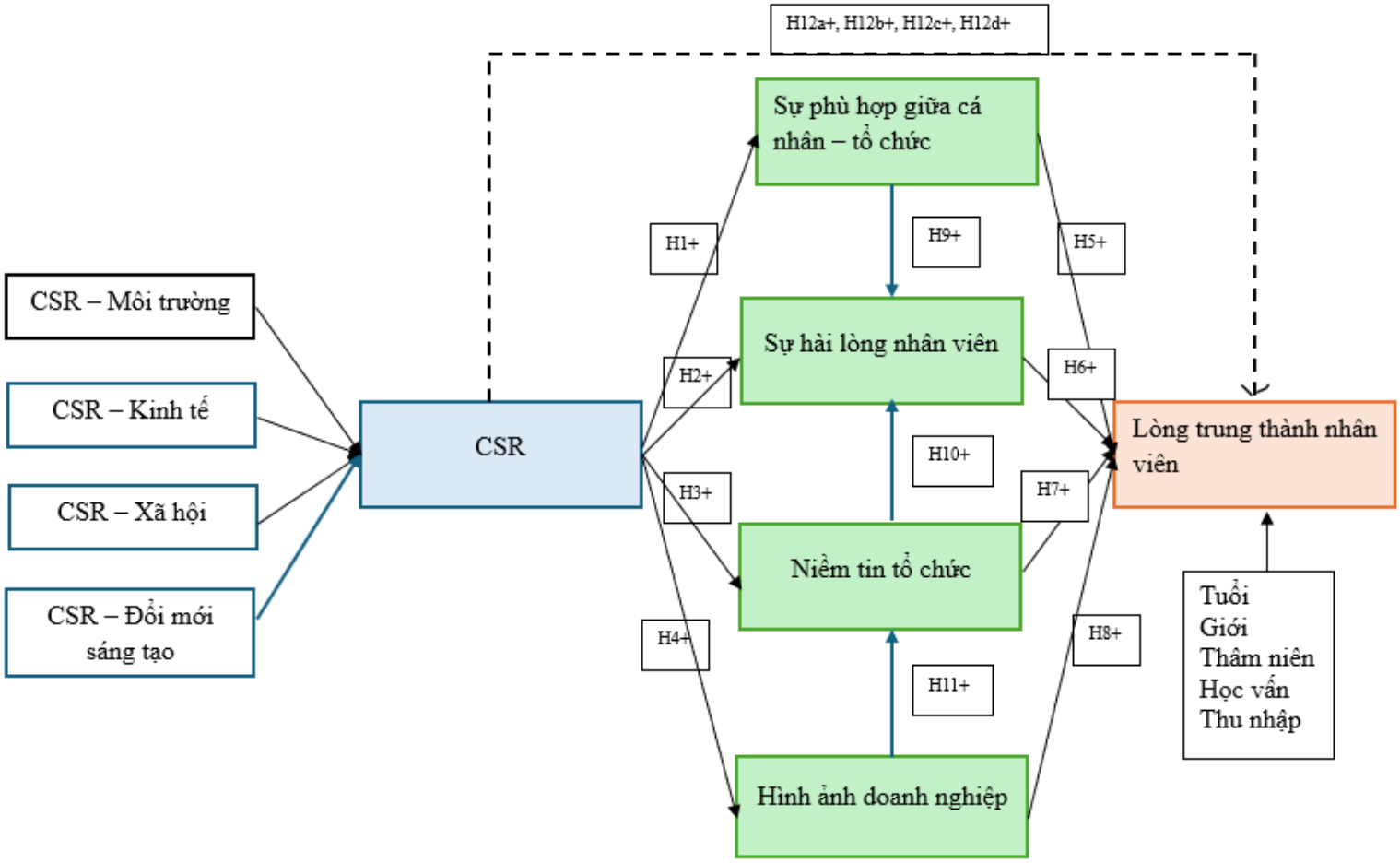
2.4. MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT

Việc tích hợp các biến trung gian như sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức, sự hài lòng của nhân viên, niềm tin tổ chức, và hình ảnh doanh nghiệp giúp làm sáng tỏ hơn cơ chế tác động giữa CSR và lòng trung thành nhân viên.

Cụ thể, CSR có thể nâng cao mức độ phù hợp giá trị giữa cá nhân và tổ chức, từ đó thúc đẩy cảm giác gắn bó và đồng thuận của nhân viên với định hướng phát triển của doanh nghiệp. Đồng thời, các hoạt động CSR nhất quán và có ý nghĩa cũng góp phần củng cố niềm tin của nhân viên vào tổ chức, tạo ra cảm nhận về sự công bằng, minh bạch, và đáng tin cậy trong môi trường làm việc. Bên cạnh đó, CSR còn cải thiện điều kiện làm việc và chất lượng quan hệ lao động, từ đó nâng cao sự hài lòng - một yếu tố then chốt dẫn đến hành vi trung thành.

Bốn biến trung gian này không chỉ gia tăng chiều sâu tâm lý - hành vi cho các mô hình lý thuyết nền tảng như lý thuyết nhận diện xã hội, lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết các bên liên quan, mà còn góp phần giải thích rõ hơn sự khác biệt cá nhân, động lực nội tại và cảm xúc của nhân viên. Do đó, việc đưa các biến trung gian này vào mô hình nghiên cứu giúp nâng cao tính toàn diện về mặt lý luận và tăng cường năng lực giải thích thực tiễn trong bối cảnh các doanh nghiệp KH&CN triển khai chiến lược phát triển bền vững.

Đặc biệt, mô hình nghiên cứu gia tăng tính tích hợp khi xem xét vai trò trung gian của hình ảnh doanh nghiệp. Dưới góc độ lý thuyết nhận diện xã hội, hình ảnh doanh nghiệp đóng vai trò như một cơ chế chuyển hóa tâm lý quan trọng. Cảm nhận tốt về doanh nghiệp củng cố niềm tin và sự hài lòng nội bộ, từ đó thể hiện mối liên hệ thuận chiều với lòng trung thành nhân viên, hỗ trợ duy trì sự gắn kết ngay cả trong các giai đoạn tổ chức đối mặt với biến động môi trường.



Hình 2.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

TIỂU KẾT CHƯƠNG 2

Chương 2 đã tiến hành tổng hợp và phân tích các khái niệm trọng yếu liên quan đến nghiên cứu, bao gồm lòng trung thành nhân viên, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức, niềm tin tổ chức, sự hài lòng nhân viên và hình ảnh doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, tác giả lựa chọn và vận dụng các lý thuyết: lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết nhận diện xã hội, và lý thuyết các bên liên quan, cùng với khung khái niệm bộ ba bền vững và đổi mới sáng tạo có trách nhiệm nhằm xây dựng khung lý thuyết cho mô hình nghiên cứu.

Từ nền tảng lý luận này, luận án đã thiết lập mô hình nghiên cứu thực nghiệm, trong đó CSR được định hình là một cấu trúc bậc hai gồm bốn khía cạnh đặc thù (trách nhiệm môi trường, trách nhiệm kinh tế, trách nhiệm xã hội và trách nhiệm đổi mới sáng tạo), đóng vai trò là biến độc lập tác động gián tiếp đến lòng trung thành nhân viên. Cơ chế tác động này được giải mã thông qua hệ thống bốn biến trung gian bao gồm: sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức, sự hài lòng của nhân viên, niềm tin tổ chức và hình ảnh doanh nghiệp.

Những nội dung được trình bày trong chương này tạo nền tảng lý luận vững chắc cho việc triển khai các bước nghiên cứu tiếp theo. Trên cơ sở mô hình đã đề xuất, Chương 3 sẽ tập trung trình bày phương pháp nghiên cứu, bao gồm thiết kế nghiên cứu, cách thức thu thập và xử lý dữ liệu, nhằm kiểm định mô hình lý thuyết một cách khoa học và chặt chẽ.

CHƯƠNG 3
THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

Giới thiệu chương 3

Quy trình nghiên cứu trong chương 3 được trình bày theo hướng khám phá tuần tự, bắt đầu bằng phương pháp định tính nhằm khám phá và làm rõ các khái niệm nghiên cứu. Giai đoạn định tính được thực hiện thông qua phỏng vấn sâu các chuyên gia và thảo luận nhóm, nhằm thu thập thông tin chuyên sâu phục vụ cho việc xây dựng mô hình lý thuyết ban đầu. Tiếp theo, nghiên cứu tiến hành khảo sát định lượng sơ bộ để kiểm định sơ khởi mô hình, đồng thời hoàn thiện hệ thống thang đo chính thức cho các biến nghiên cứu.

3.1. QUY TRÌNH NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu được triển khai với mục tiêu đề xuất các hàm ý quản trị liên quan đến CSR và lòng trung thành nhân viên trong các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội. Để đạt được mục tiêu này, nghiên cứu áp dụng phương pháp tiếp cận hỗn hợp, kết hợp giữa định tính và định lượng, được triển khai theo các bước cụ thể như sau:

Giai đoạn 1: nghiên cứu định tính

Đây là giai đoạn sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính, với nhiều phương pháp như khảo sát tài liệu, tổng quan hệ thống, phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm. Với mục tiêu xác định vấn đề nghiên cứu, khoảng trống nghiên cứu, giả thuyết và mô hình nghiên cứu đề xuất, cũng như thang đo của các biến trong mô hình nghiên cứu đề xuất. Do vậy, giai đoạn này được chia nhỏ thành 3 bước như sau:

- **Bước 1**: **Xác định vấn đề và nghiên cứu:** Bước khởi đầu này giữ vai trò nền tảng đối với toàn bộ quá trình triển khai luận án. Mục tiêu trọng tâm là xác định rõ lĩnh vực nghiên cứu, vấn đề cốt lõi cần giải quyết, lý do cần thiết phải tiến hành nghiên cứu cũng như đánh giá tính khả thi của đề tài. Để đạt được mục tiêu đó, nghiên cứu đã sử dụng các phương pháp điều tra và tổng hợp nhằm khai thác dữ liệu thứ cấp từ các nguồn đáng tin cậy, qua đó nhận diện các vấn đề nổi bật trong thực tiễn, đặc biệt là những khía cạnh chưa được lý giải thấu đáo. Sau quá trình khảo sát và phân

tích dữ liệu thứ cấp , nghiên cứu đã lựa chọn chủ đề tập trung vào vấn đề CSR và lòng trung thành nhân viên trong các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội.

Việc cụ thể hóa mục tiêu, câu hỏi, đối tượng và phạm vi nghiên cứu là điều kiện tiên quyết để định hướng tiến trình triển khai luận án một cách hệ thống. Cụ thể, việc xác lập mục tiêu và hệ thống câu hỏi nghiên cứu giúp định hình rõ ràng các nội dung trọng tâm cần làm sáng tỏ, tối ưu hóa lộ trình thực hiện và kiểm soát rủi ro về thời gian cũng như nguồn lực. Đồng thời, việc xác định rõ đối tượng nghiên cứu kết hợp với thiết lập phạm vi nghiên cứu giúp đảm bảo tính tập trung, gia tăng độ chính xác và khả năng kiểm soát dữ liệu thực nghiệm cho luận án.

❖ **Bước 2**: **Tổng quan hệ thống:** Việc xác lập mục tiêu, câu hỏi, đối tượng và phạm vi nghiên cứu là điều kiện tiên quyết để định hướng luận án một cách hệ thống. Bằng phương pháp tổng quan tài liệu dựa trên việc khai thác dữ liệu thứ cấp từ các cơ sở dữ liệu học thuật uy tín như Web of Science (WoS), Google Scholar và Semantic Scholar, nghiên cứu đã nhận diện các khoảng trống lý thuyết và thực tiễn nổi bật. Tiến trình này giúp định hình rõ ràng các nội dung trọng tâm, tối ưu hóa lộ trình thực hiện, đồng thời giới hạn chính xác phạm vi khảo sát (về nội dung, không gian và thời gian) nhằm đảm bảo tính tập trung và năng lực kiểm soát dữ liệu thực nghiệm cho luận án.

Đề xuất mô hình nghiên cứu và thang đo sơ bộ lần 1: Đây là bước tiếp theo sau khi thực hiện tổng quan nghiên cứu. Từ khoảng trống nghiên cứu, các căn cứ khoa học từ kết quả của các nghiên cứu trước có liên quan và các nền lý thuyết giải thích các hiện tượng xung quanh vấn đề nghiên cứu, tác giả xây dựng các giả thuyết phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Đồng thời, thông qua khảo sát nghiên cứu, thang đo gốc của các khái niệm nghiên cứu cũng được tổng hợp. Dựa vào định nghĩa của các nhân tố nghiên cứu mà tác giả lựa chọn theo đuổi, nghiên cứu lựa chọn các thang đo gốc thể hiện tốt nhất định nghĩa đó.

❖ **Bước 3: Nghiên cứu định tính chuyên sâu**

Phương pháp phỏng vấn chuyên gia: Với phương pháp này, nghiên cứu sẽ xác định được mô hình nghiên cứu đề xuất chính thức và thang đo sơ bộ cho các khái niệm nghiên cứu. Đối tượng chuyên gia: Nhà nghiên cứu đang làm việc tại các

viện KH&CN; giảng viên đang công tác tại các trường đại học chuyên ngành quản trị kinh doanh hoặc quản trị nguồn nhân lực; nguyên quản lý tại các cơ quan KH&CN. Đây là đối tượng có sự am hiểu sâu về hành vi của người lao động hoặc am hiểu về lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực và doanh nghiệp KH&CN. Với sự am hiểu đó, họ sẽ góp ý cho mô hình nghiên cứu đề xuất gắn với thực tế và khoa học trong bối cảnh nghiên cứu đã lựa chọn là doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội.

Phương pháp thảo luận nhóm: Đây là phương pháp được sử dụng nhằm đánh giá lại thang đo sơ bộ từ bộ thang đo đã được góp ý trong phương pháp phỏng vấn chuyên gia. Với phương pháp thảo luận nhóm, bộ thang đo được đánh giá về câu chữ, ngữ nghĩa phù hợp nhất với đối tượng khảo sát trong phương pháp nghiên cứu định lượng. Do vậy, đối tượng trong phương pháp thảo luận nhóm được xác định là nhà quản trị cấp trung và cấp cơ sở tại các doanh nghiệp KH&CN.

Giai đoạn 2: Nghiên cứu định lượng sơ bộ

Ở giai đoạn này, nghiên cứu sử dụng bảng hỏi khảo sát được xây dựng dựa trên kết quả phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm, phát cho nhân viên tại các doanh nghiệp KH&CN ở Hà Nội với cỡ mẫu 100. Mục tiêu là kiểm định sơ bộ độ tin cậy của thang đo.

❖ **Bước 4: Kiểm định thang đo sơ bộ**

Bước này của nghiên cứu sẽ lên kế hoạch khảo sát với cỡ mẫu nhỏ, bao gồm số lượng mẫu, phương pháp thu thập, đối tượng khảo sát. Đồng thời, xác định phương pháp xử lý dữ liệu sau khi thu thập đủ dữ liệu. Đánh giá kết quả xử lý dữ liệu để xác định thang đo của các khái niệm. Bằng cách kiểm tra độ tin cậy và điều chỉnh thang đo thông qua phương pháp kiểm tra hệ số tin cậy Cronbach’s alpha, đã nhận được bộ thang đo hoàn thiện để sử dụng trong giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức.

Giai đoạn 3: Nghiên cứu định lượng chính thức.

Với giai đoạn nghiên cứu này, bảng khảo sát sẽ được phát ra để thăm dò với cỡ mẫu lớn. Nhằm đạt được hai mục đích, mục đích đầu tiên là kiểm định một lần nữa giá trị và độ tin cậy của thang đo chính thức, giúp khẳng định kết quả đáng tin cậy hơn; mục đích thứ hai là kiểm định mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu.

❖ **Bước 5: Nghiên cứu định lượng chính thức**

Sau khi hoàn thiện thang đo từ giai đoạn khảo sát sơ bộ, nghiên cứu tiến hành khảo sát chính thức với cỡ mẫu 479 nhân viên tại các doanh nghiệp KH&CN ở Hà Nội. Dữ liệu thu thập được sử dụng để kiểm định mô hình nghiên cứu thông qua phương pháp phân tích mô hình cấu trúc SEM bằng phần mềm SmartPLS 4. Quá trình kiểm định gồm:

Trước khi tiến hành phân tích chính thức, nghiên cứu thực hiện kiểm soát hiện tượng sai lệch do phương pháp chung (CMB) thông qua phép kiểm định đơn nhân tố của Harman nhằm đảm bảo tập dữ liệu đầu vào đạt độ khách quan và không bị lây nhiễm bởi các sai lệch hệ thống.

Mô hình đo lường các cấu trúc bậc một (First-order Measurement Models - Giai đoạn 1): Tiến hành đánh giá các cấu trúc đo lường dạng phản ánh (Reflective) của các biến bậc một (bao gồm 4 khía cạnh của CSR và các biến khác trong mô hình) thông qua hệ số tải ngoài, độ tin cậy nhất quán nội tại (Cronbach's alpha và độ tin cậy tổng hợp), giá trị hội tụ (AVE), và giá trị phân biệt (tiêu chuẩn Fornell-Larcker Criterion và HTMT).

Mô hình đo lường cấu trúc bậc hai (Second-order Measurement Model - Giai đoạn 2): Do biến CSR bậc cao được thiết lập dưới dạng cấu trúc nguyên nhân (Formative) từ 4 biến nguyên nhân bậc một, quy trình đánh giá tuân thủ các tiêu chuẩn của mô hình đo lường định hình. Các chỉ số được sử dụng bao gồm: đánh giá mức độ đóng góp tương đối và ý nghĩa thống kê của các thành phần thông qua VIF và hệ số tải ngoài bằng kỹ thuật Bootstrapping.

Mô hình cấu trúc (Structural Model): Tiến hành kiểm định các giả thuyết nghiên cứu trong mô hình tổng thể bằng cách phân tích hệ số đường dẫn, đánh giá năng lực giải thích thông qua hệ số xác định (R^2, Q^2, f^2), đánh giá năng lực dự báo thông qua chỉ số , và xác định ý nghĩa thống kê của các mối quan hệ tác động thông qua giá trị p-value và t-value được ước lượng từ kỹ thuật Bootstrapping. Kết quả kiểm định giúp xác định mức độ và chiều hướng tác động giữa các nhân tố trong mô hình, từ đó làm rõ mối quan hệ giữa CSR và lòng trung thành nhân viên. Sau đó, luận án sử dung t-test và one way ANOVA để kiểm định vai trò của biến kiểm

soát. Kế tiếp, để mở rộng phạm vi luận giải cho mô hình cấu trúc, quy trình kiểm định tính bất biến đo lường (MICOM) được áp dụng nhằm đảm bảo tính đồng nhất về mặt thang đo giữa các nhóm đối tượng. Đây là bước cần thiết để triển khai phân tích đa nhóm (MGA) nhằm so sánh và làm rõ sự khác biệt mang tính bối cảnh về các hệ số đường dẫn giữa các nhóm nhân khẩu học khác nhau. Cuối cùng, kỹ thuật phân tích ma trận tầm quan trọng - hiệu suất (IPMA) được ứng dụng hướng đến biến mục tiêu cuối cùng, giúp định vị chính xác các tọa độ ưu tiên chiến lược và cung cấp một sơ đồ hành động thực tiễn cho các nhà quản trị trong việc chuyển hóa các chính sách CSR thành lòng trung thành bền vững của đội ngũ nhân sự.

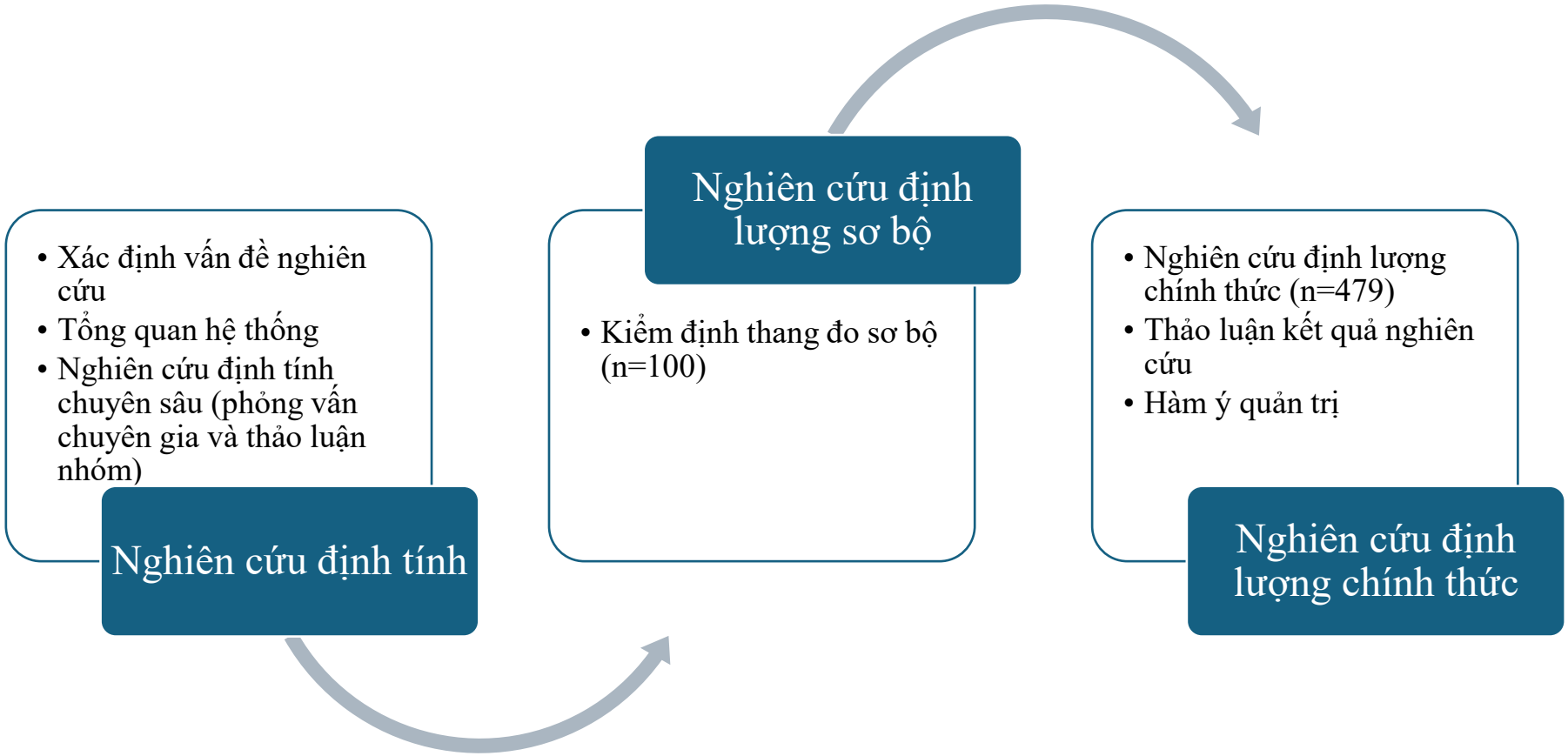
❖ **Bước 6: Thảo luận kết quả nghiên cứu**

Sau khi kiểm định mô hình, nghiên cứu tiến hành thảo luận kết quả bằng cách đối chiếu với các công trình nghiên cứu trước đó trong và ngoài nước. Việc so sánh này giúp xác định tính nhất quán hoặc sự khác biệt trong kết quả, từ đó đưa ra các lý giải phù hợp với bối cảnh nghiên cứu.

Đồng thời, nghiên cứu phân tích các yếu tố có ảnh hưởng mạnh hoặc yếu đến lòng trung thành nhân viên, làm rõ vai trò của từng khía cạnh CSR trong việc thúc đẩy sự gắn bó của người lao động với tổ chức.

❖ **Bước 7: Đề xuất hàm ý quản trị**

Dựa trên kết quả phân tích và thảo luận, nghiên cứu đưa ra các hàm ý quản trị cụ thể cho doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội. Các hàm ý tập trung vào việc xây dựng và triển khai chiến lược CSR hiệu quả, đặc biệt là các hoạt động CSR nội bộ như cải thiện môi trường làm việc, chính sách phúc lợi, và cơ hội phát triển nghề nghiệp. Mục tiêu là giúp doanh nghiệp nâng cao mức độ hài lòng và lòng trung thành nhân viên, từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững trong quá trình phát triển.



Hình 3.1. Sơ đồ quy trình nghiên cứu

3.2. NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH

Như quy trình nghiên cứu đã mô tả chi tiết, nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính thông qua hai giai đoạn. Giai đoạn 1, nghiên cứu sử dụng phương pháp tổng hợp tài liệu để xác định khoảng trống nghiên cứu, xác định các khái niệm, lý thuyết nền và các căn cứ để xây dựng giả thuyết và mô hình nghiên cứu, kết quả nghiên cứu từ các phương pháp này đã được trình bày trong nội dung chương 1. Đồng thời, phương pháp phỏng vấn chuyên gia và phương pháp thảo luận nhóm cũng được sử dụng và sẽ được tập trung làm rõ trong chương 3.

Từ các nhân tố ảnh hưởng được rút ra trong các khung lý thuyết của các nhà nghiên cứu trước trong phạm vi trong nước và quốc tế, nghiên cứu xác định các nhân tố trong mô hình nghiên cứu. Phương pháp phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm được sử dụng nhằm xác định các biến độc lập, xây dựng mô hình nghiên cứu, khám phá, điều chỉnh và bổ sung các biến quan sát để đo lường các biến CSR và lòng trung thành nhân viên; đồng thời, xác định các biến trung gian ảnh hưởng đến mối quan hệ trên.

Phương pháp phỏng vấn chuyên gia được thực hiện bằng cách tham vấn ý kiến của các chuyên gia bao gồm: nhà nghiên cứu đang làm việc tại các viện khoa học công nghệ; giảng viên đang công tác tại các trường đại học chuyên ngành quản trị kinh doanh hoặc quản trị nguồn nhân lực; nhà quản trị doanh nghiệp khoa học công nghệ. Đây là đối tượng có sự am hiểu sâu về hành vi người lao động hoặc am hiểu về lĩnh vực KH&CN nhằm gợi mở, bình luận, phản biện và góp ý về chủ đề nghiên cứu, mô hình nghiên cứu và thang đo.

Đối tượng trong phương pháp thảo luận nhóm được xác định là nhà quản trị cấp trung và cấp cơ sở tại các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội. Phương pháp thảo luận nhóm nhằm đánh giá lại cũng như điều chỉnh câu chữ trong nội dung thang đo theo góc nhìn của nhân viên.

Bằng phương pháp phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm, nghiên cứu điều tra về mô hình nghiên cứu và các biến quan sát thông qua kịch bản phỏng vấn/thảo luận. Trong quá trình phỏng vấn và thảo luận nhóm, các thông tin, góp ý, gợi mở đều được ghi nhận, tổng hợp thành bảng kết quả làm cơ sở cho việc điều

chỉnh và bổ sung mô hình và thang đo của các biến khi điều tra CSR đến lòng trung thành nhân viên trong doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội.

3.2.1. Phương pháp phỏng vấn chuyên gia

❖ **Lý do thực hiện**

Đây là phương pháp thu thập ý kiến của chuyên gia để nhận định, đánh giá một sản phẩm, sự kiện hoặc một vấn đề thực tiễn. Phương pháp này thu thập các ý kiến khác nhau từ các chuyên gia để có cái nhìn khách quan hơn về một vấn đề. Như vậy, phương pháp chuyên gia được tiến hành vì một vấn đề vẫn chưa được xác định rõ ràng hoặc phạm vi thực sự của vấn đề đó vẫn chưa được xác định rõ ràng. Nó cho phép tác giả xem xét vấn đề hoặc khái niệm đang được nghiên cứu và có thể tạo ra các giả thuyết để kiểm tra. Đây là nghiên cứu ban đầu, giúp xác định thiết kế nghiên cứu tốt nhất trước khi nghiên cứu định lượng được thực hiện. Vì vậy, phương pháp chuyên gia được sử dụng để tác giả nắm bắt sơ lược về cách CSR ảnh hưởng đến lòng trung thành nhân viên trong doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội.

❖ **Mục tiêu**

Thực hiện phương pháp của chuyên gia và nhà quản lý nhằm kiểm tra và sàng lọc mô hình nghiên cứu. Đồng thời, củng cố phương pháp phân tích, tổng hợp thông tin và dữ liệu thứ cấp nhằm đánh giá ảnh hưởng của CSR đến lòng trung thành nhân viên trong doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội.

Đối tượng tham gia phỏng vấn sâu:

Đối tượng tham gia phỏng vấn sâu gồm 07 người, được chia thành 03 nhóm đối tượng chính:

Nhóm thứ nhất: Nhà nghiên cứu hoặc giảng viên trong lĩnh vực KH&CN hoặc quản trị nguồn nhân lực gồm có 03 người: 2 phó giáo sư tiến sĩ và 1 thạc sĩ

Nhóm thứ hai: cán bộ quản lý nhà nước trong lĩnh vực KH&CN gồm 01 người: 1 Phó giáo sư tiến sĩ.

Nhóm thứ ba: 3 người là các nhà quản lý trong các doanh nghiệp tại Hà Nội. Danh sách tham gia phỏng vấn sâu được trình bày ở *Bảng PL4A*.

❖ **Câu hỏi và nội dung phỏng vấn:**

Dựa vào mục tiêu nghiên cứu định tính đã được nêu ở trên, tác giả đã thiết kế một dàn bài phỏng vấn sâu, bao gồm các câu hỏi mở liên quan đến nội dung của mô hình nghiên cứu và thang đo của các biến độc lập, biến trung gian và biến phụ thuộc. Nội dung chi tiết được chia làm 4 phần được trình bày như sau (*Bảng PL4*B):

+ Phần 1: Giới thiệu mục đích, ý nghĩa của cuộc phỏng vấn

+ Phần 2: Giới thiệu về các khái niệm, giả thuyết nghiên cứu, mô hình nghiên cứu và các thang đo gốc đã tổng hợp.

+ Phần 3: Các câu hỏi gợi mở để góp ý liên quan đến giả thuyết và mô hình nghiên cứu.

+ Phần 4: Các câu hỏi gợi mở nhằm góp ý liên quan đến thang đo của các nhân tố trong mô hình nghiên cứu.

❖ **Hình thức phỏng vấn sâu**

Để đảm bảo mục đích phỏng vấn, tác giả gặp và tiến hành phỏng vấn sâu với từng đối tượng tham gia phỏng vấn theo hình thức phỏng vấn trực tiếp, tại văn phòng làm việc của các chuyên gia hoặc tại các vị trí khác thuận tiện cho các chuyên gia. Mục đích là xin ý kiến chuyên gia về tính hợp lý của mô hình nghiên cứu, giả thuyết nghiên cứu cũng như thang đo của các biến quan sát. Ý kiến của các chuyên gia là nhà nghiên cứu hoặc giảng viên sẽ giúp nghiên cứu đạt tính hợp lý về mặt học thuật, ý kiến của các cán bộ quản lý Nhà nước và người quản lý doanh nghiệp giúp nghiên cứu đạt tính hợp lý về thực tế thị trường.

❖ **Kết quả phỏng vấn chuyên gia về mô hình nghiên cứu**

Sau thời gian tiếp xúc phỏng vấn với 7 chuyên gia với hình thức trực tiếp, tác giả đã tiến hành tổng hợp kết quả phỏng vấn chuyên gia về mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu như sau:

Giải thuyết H1: CSR ảnh hưởng đến sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức. Tất cả các chuyên gia đều đồng ý rằng giả thuyết này đáng được nghiên cứu. Một chuyên gia từ nhóm nghiên cứu và giảng viên cho rằng: "*Mặc dù CSR đã được nghiên cứu rộng rãi, việc xem xét tác động của nó trong môi trường doanh nghiệp KH&CN là một góc nhìn mới"*. Một chuyên gia từ khu vực nhà nước cũng đồng

tình, cho rằng trong thời gian gần đây, sự quan tâm của chính phủ đối với phát triển bền vững và CSR ngày càng rõ nét, khiến mối quan hệ giữa CSR và sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức trở nên quan trọng hơn. Các nhà quản lý doanh nghiệp cũng thống nhất với nhận định này, nhấn mạnh rằng sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức đóng vai trò quan trọng để duy trì sự gắn kết và hiệu suất làm việc của nhân viên.

Giả thuyết H2: CSR ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên. Các chuyên gia đều đồng thuận rằng nghiên cứu này là rất cần thiết. Một nhà nghiên cứu cho biết: "*CSR không chỉ đơn thuần là trách nhiệm của doanh nghiệp mà còn có tác động đến cảm nhận của nhân viên về tổ chức*". Chuyên gia trong khu vực công nhận định rằng sự hài lòng của nhân viên có liên hệ chặt chẽ với cách doanh nghiệp thực hiện CSR, đặc biệt trong bối cảnh xã hội ngày càng chú trọng các giá trị nhân văn. Các nhà quản lý doanh nghiệp nhấn mạnh rằng: "N*hân viên thường đánh giá cao những công ty có trách nhiệm xã hội cao, điều này ảnh hưởng trực tiếp đến sự gắn bó và động lực làm việc*".

Giả thuyết H3: CSR ảnh hưởng đến niềm tin tổ chức. Các chuyên gia đồng ý rằng CSR có thể tác động mạnh mẽ đến niềm tin của nhân viên vào doanh nghiệp. Một nhà nghiên cứu chỉ ra rằng khi doanh nghiệp có trách nhiệm xã hội tốt, nhân viên cảm thấy tự hào và tin tưởng vào mục tiêu chung. Một chuyên gia thuộc khu vực công cũng cho rằng: "*Niềm tin vào tổ chức thường xuất phát từ cách doanh nghiệp thể hiện trách nhiệm với xã hội*". Các nhà quản lý doanh nghiệp nhấn mạnh rằng một công ty có giá trị đạo đức rõ ràng và thực hiện CSR tốt sẽ xây dựng được lòng tin vững chắc trong nội bộ.

Giả thuyết H4: CSR ảnh hưởng đến hình ảnh doanh nghiệp. Các chuyên gia tham gia phỏng vấn đều thống nhất rằng giả thuyết này phản ánh đúng xu thế quản trị hiện đại. Một nhà nghiên cứu cho rằng, khi doanh nghiệp thực hiện tốt các cam kết về môi trường, xã hội, kinh tế, họ đang trực tiếp xây dựng một hình ảnh nhân văn và uy tín trong tâm trí các bên liên quan. Một chuyên gia trong lĩnh vực quản lý nhấn mạnh rằng: "*Việc thực thi CSR giúp doanh nghiệp tạo ra sự khác biệt về mặt thương hiệu, giúp hình ảnh tổ chức không chỉ dừng lại ở thực thể kinh doanh thuần túy mà còn là một thành viên có trách nhiệm của xã hội*." Đồng quan điểm

này, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp khẳng định rằng các hoạt động CSR thiết thực là con đường ngắn nhất để củng cố niềm tin và sự tin tưởng của công chúng; từ đó, hình ảnh doanh nghiệp được nâng tầm, trở nên chuyên nghiệp và đáng tin cậy hơn trên thị trường. Điều này tạo ra lợi thế cạnh tranh vô hình nhưng bền vững, giúp tổ chức dễ dàng nhận được sự ủng hộ từ cả khách hàng lẫn đội ngũ nhân sự nội bộ.

Giả thuyết H5: Sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức ảnh hưởng đến lòng trung thành nhân viên. Các chuyên gia đều đồng ý rằng giả thuyết này có ý nghĩa thực tiễn cao. Một nhà nghiên cứu cho rằng: "*Khi các giá trị, mục tiêu và đặc điểm cá nhân có sự tương đồng mạnh mẽ với văn hóa và môi trường làm việc, nhân viên sẽ trải qua quá trình hòa nhập tâm lý sâu sắc, giúp họ tự nguyện gắn kết và xem sự thành công của tổ chức như mục tiêu phấn đấu của chính mình*". Một chuyên gia thuộc khu vực công nhấn mạnh rằng sự phù hợp này giúp nhân viên cảm thấy an toàn, ổn định và có động lực làm việc lâu dài. Các nhà quản lý doanh nghiệp cũng đồng tình với nhận định này, cho rằng sự gắn bó của nhân viên với tổ chức là yếu tố then chốt trong việc duy trì sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Giả thuyết H6: Sự hài lòng nhân viên ảnh hưởng đến lòng trung thành nhân viên. Các chuyên gia đều thống nhất rằng mức độ hài lòng của nhân viên có ảnh hưởng quan trọng đến lòng trung thành của họ. Một nhà nghiên cứu nhận định rằng: "*Nhân viên hài lòng với môi trường làm việc, chế độ đãi ngộ và văn hóa doanh nghiệp sẽ ít có xu hướng rời bỏ tổ chức*". Một chuyên gia thuộc khu vực công cũng bổ sung rằng sự hài lòng giúp nhân viên có tâm lý tích cực và gắn bó lâu dài. Các nhà quản lý doanh nghiệp cho rằng việc đảm bảo sự hài lòng của nhân viên không chỉ giúp duy trì đội ngũ nhân sự mà còn tạo động lực để họ cống hiến nhiều hơn.

Giả thuyết H7: Niềm tin tổ chức ảnh hưởng đến lòng trung thành nhân viên. Các chuyên gia đều đồng thuận rằng niềm tin vào tổ chức là một yếu tố quan trọng thúc đẩy lòng trung thành nhân viên. Một nhà nghiên cứu cho rằng khi: "*Nhân viên tin tưởng vào giá trị và định hướng của doanh nghiệp, họ sẽ gắn bó lâu dài với tổ chức*". Một chuyên gia từ khu vực công nhận định rằng trong bối cảnh thị trường lao động ngày càng cạnh tranh, niềm tin vào doanh nghiệp giúp nhân viên cảm thấy ổn định và ít có xu hướng rời bỏ. Các nhà quản lý doanh nghiệp cũng nhấn mạnh

rằng sự minh bạch và cam kết của tổ chức với nhân viên là chìa khóa xây dựng lòng trung thành vững chắc.

Giả thuyết H8: Hình ảnh doanh nghiệp ảnh hưởng đến Lòng trung thành nhân viên. Các chuyên gia tham gia phỏng vấn đều nhất trí rằng giả thuyết này mang tính thực tiễn cao trong bối cảnh quản trị nguồn nhân lực hiện đại. Một nhà nghiên cứu cho rằng, khi một tổ chức xây dựng được hình ảnh thương hiệu mạnh và uy tín, nhân viên sẽ nảy sinh niềm tự hào và sự hãnh diện khi được là một phần của tổ chức đó; chính sự đồng nhất về mặt tâm lý này là sợi dây liên kết trực tiếp dẫn đến lòng trung thành. Một chuyên gia trong khu vực công nhấn mạnh rằng: "*Hình ảnh doanh nghiệp tốt không chỉ tạo ra sự tin tưởng cho đối tác bên ngoài mà còn tạo cảm giác an tâm và tự tin cho nhân viên về tương lai nghề nghiệp, từ đó thúc đẩy họ gắn bó lâu dài*". Đồng quan điểm, các nhà quản lý doanh nghiệp cho rằng khi nhân viên cảm nhận được giá trị và vị thế cao của doanh nghiệp trong xã hội, họ sẽ có xu hướng tự nguyện cống hiến và duy trì sự gắn bó mật thiết, coi sự phát triển của doanh nghiệp cũng chính là sự thành công của cá nhân mình.

Giả thuyết H9: Sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức ảnh hưởng đến sự hài lòng nhân viên. Tất cả các chuyên gia đồng thuận rằng sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức có tác động lớn đến sự hài lòng nhân viên. Một nhà nghiên cứu cho biết: "*Khi giá trị cá nhân phù hợp với giá trị tổ chức, nhân viên có xu hướng hài lòng hơn với công việc và môi trường làm việc"*. Các chuyên gia thuộc khu vực công nhận định rằng sự phù hợp này giúp giảm căng thẳng, tăng động lực làm việc. Các nhà quản lý doanh nghiệp cũng cho rằng những nhân viên cảm thấy phù hợp với tổ chức thường sẽ gắn bó lâu dài hơn và có mức độ hài lòng cao hơn.

Giả thuyết H10: Niềm tin tổ chức ảnh hưởng đến sự hài lòng nhân viên. Các chuyên gia đều đồng ý rằng giả thuyết này có tính thực tiễn cao. Một nhà nghiên cứu cho rằng "*Niềm tin vào tổ chức là yếu tố quan trọng quyết định mức độ hài lòng của nhân viên*". Một chuyên gia từ nhóm khu vực công nhấn mạnh rằng khi nhân viên tin tưởng vào doanh nghiệp, họ có xu hướng cảm thấy an toàn và ổn định hơn trong công việc. Các nhà quản lý doanh nghiệp cũng thống nhất với quan điểm này, cho rằng niềm

tin vào tổ chức tạo động lực tích cực cho nhân viên, giúp họ cảm thấy gắn kết và có trách nhiệm hơn trong công việc.

Giả thuyết H11: Hình ảnh doanh nghiệp ảnh hưởng đến niềm tin tổ chức. Các chuyên gia tham gia phỏng vấn đều thống nhất rằng hình ảnh doanh nghiệp là nền tảng cốt yếu để xây dựng niềm tin nội bộ. Một nhà nghiên cứu cho rằng, "*hình ảnh doanh nghiệp đại diện cho uy tín và năng lực của tổ chức*"; khi nhân viên quan sát thấy một hình ảnh tích cực và chuyên nghiệp, họ có xu hướng tin tưởng hơn vào các cam kết và định hướng của ban lãnh đạo. Một chuyên gia quản lý nhấn mạnh rằng một hình ảnh tổ chức nhất quán và trung thực giúp giảm thiểu những nghi ngại và sự không chắc chắn, tạo ra một môi trường làm việc minh bạch, nơi nhân viên cảm thấy an tâm khi đặt niềm tin vào sự chính trực của tổ chức. Đồng quan điểm này, các nhà quản lý doanh nghiệp khẳng định rằng "*một hình ảnh doanh nghiệp tốt đóng vai trò như một lời đảm bảo về mặt đạo đức và trách nhiệm*", giúp nhân viên tin tưởng rằng quyền lợi của họ sẽ luôn được bảo vệ, từ đó thúc đẩy sự hợp tác tự nguyện và cam kết đồng lòng cùng tổ chức vượt qua các thách thức.

Giả thuyết H12a: Sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa CSR và Lòng trung thành nhân viên. Các chuyên gia đều đồng ý rằng sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức có thể đóng vai trò trung gian quan trọng giữa CSR và lòng trung thành nhân viên. Một nhà nghiên cứu nhận định rằng CSR không chỉ tác động trực tiếp đến nhân viên mà còn thông qua mức độ phù hợp giữa giá trị cá nhân và giá trị tổ chức. Một chuyên gia thuộc khu vực công bổ sung rằng khi "*doanh nghiệp có trách nhiệm xã hội, nhân viên cảm thấy họ làm việc trong một môi trường phù hợp với giá trị cá nhân, từ đó tăng lòng trung thành*". Các nhà quản lý doanh nghiệp cũng nhận thấy rằng các công ty có CSR tốt thường xây dựng được văn hóa tổ chức mạnh, thúc đẩy sự gắn bó của nhân viên.

Giả thuyết 12b: Sự hài lòng nhân viên có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa CSR và Lòng trung thành nhân viên. Tất cả các chuyên gia đều đồng ý rằng sự hài lòng của nhân viên có vai trò quan trọng trong việc kết nối CSR và lòng trung thành nhân viên. Một nhà nghiên cứu nhận xét rằng "*khi nhân viên cảm thấy hài lòng với công ty nhờ các chính sách CSR, họ có xu hướng gắn bó lâu dài hơn*". Một

chuyên gia từ khu vực công cũng nhận thấy rằng doanh nghiệp thực hiện CSR tốt thường tạo ra môi trường làm việc tích cực, giúp nhân viên hài lòng hơn và ít có xu hướng rời bỏ. Các nhà quản lý doanh nghiệp nhấn mạnh rằng sự hài lòng của nhân viên là yếu tố then chốt trong duy trì lực lượng lao động ổn định và phát triển.

Giả thuyết H12c: Các chuyên gia đều thống nhất rằng niềm tin vào tổ chức có thể là yếu tố trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa CSR và lòng trung thành nhân viên. Một nhà nghiên cứu cho rằng khi doanh nghiệp thực hiện CSR tốt, điều này giúp nâng cao niềm tin của nhân viên vào tổ chức, từ đó ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành. Một chuyên gia từ khu vực công cũng đồng ý rằng "*CSR thể hiện trách nhiệm của doanh nghiệp, làm cho nhân viên cảm thấy họ đang làm việc trong một môi trường đáng tin cậy*". Các nhà quản lý doanh nghiệp nhấn mạnh rằng một tổ chức minh bạch, có trách nhiệm xã hội cao thường sẽ giữ chân nhân viên lâu dài hơn.

Giả thuyết H12d: Các chuyên gia đều thống nhất rằng hình ảnh doanh nghiệp có thể là yếu tố trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa CSR và lòng trung thành nhân viên. Một nhà nghiên cứu cho rằng: "*Các hoạt động CSR không chỉ là những đóng góp bên ngoài, mà thông qua đó, tổ chức xây dựng được một hình ảnh uy tín và nhân văn; chính hình ảnh tích cực này sẽ tác động ngược lại vào tâm trí nhân viên, khiến họ tin tưởng và mong muốn đồng hành lâu dài cùng doanh nghiệp*". Một chuyên gia thuộc khu vực công nhấn mạnh rằng khi CSR giúp nâng tầm hình ảnh tổ chức, nhân viên sẽ cảm thấy an tâm về giá trị đạo đức và tính bền vững của nơi mình công tác, từ đó củng cố sự ổn định và động lực gắn bó. Đồng tình với nhận định này, các nhà quản lý doanh nghiệp khẳng định rằng hình ảnh doanh nghiệp đóng vai trò như một bộ lọc cảm xúc; nếu doanh nghiệp có hình ảnh tốt nhờ các cam kết xã hội thực chất, nhân viên sẽ có xu hướng bỏ qua những biến động ngắn hạn để duy trì lòng trung thành, coi sự phát triển của một tổ chức có trách nhiệm là nền tảng cho sự nghiệp của chính họ.

Như vậy, mô hình nghiên cứu đề xuất sau khi phỏng vấn chuyên gia gồm có 15 giả thuyết nghiên cứu với 1 biến phụ thuộc (lòng trung thành nhân viên), 4 biến trung

gian (sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức, sự hài lòng nhân viên, niềm tin tổ chức, hình ảnh doanh nghiệp), và 1 biến độc lập (CSR).

❖ **Kết quả phỏng vấn chuyên gia về thang đo của các nhân tố**

Kết quả nghiên cứu định tính thông qua phỏng vấn chuyên gia, ngoài việc góp ý về các giả thuyết và mô hình nghiên cứu, còn đề cập và xác định các góp ý đối với thang đo của các nhân tố trong mô hình nghiên cứu.

Tuy nhiên, để góp ý cho bộ thang đo, trước đó nghiên cứu đã tổng hợp bộ thang đo gốc và tiến hành Việt hóa các nhân tố từ các nghiên cứu trước (*Bảng PL4C*)

Dựa vào thang đo gốc và thang đo đã Việt hóa, các chuyên gia tiến hành lựa chọn các thang đo phù hợp với khái niệm nghiên cứu, mục tiêu nghiên cứu và tình hình thực tế. Kết quả sau khi phỏng vấn chuyên gia được thể hiện ở *Bảng PL4D*.

3.2.2. Phương pháp thảo luận nhóm

❖ **Lý do thực hiện**

Phỏng vấn nhóm là một công cụ hữu ích để thu thập dữ liệu về một hiện tượng trong bối cảnh tự nhiên. Đây là loại thảo luận nhóm tập trung phổ biến và cổ điển nhất (Morgan, 1996). Phỏng vấn nhóm tập trung là một kỹ thuật nghiên cứu định tính bao gồm 3-21 người trả lời các câu hỏi về một chủ đề được đặc biệt quan tâm (Nyumba và cộng sự, 2018). Thảo luận nhóm chuyên sâu có thể thu được kết quả đa chiều, từ nhiều góc độ của tập thể/nhóm.

❖ **Mục tiêu**

Mục đích của việc sử dụng phỏng vấn nhóm trong luận án này là kiểm tra nhiều mục trong bảng câu hỏi về khả năng đọc, hiểu, cách diễn đạt, hiệu ứng thứ tự và sự thay đổi trong phản hồi (Frey và Fontana, 1991). Phương pháp này nhằm mục tiêu đánh giá lại thang đo của các nhân tố trong mô hình nghiên cứu, giúp bảng hỏi được hiểu đúng và đầy đủ về các giá trị thông tin mà thang đo đang định hướng trong cách hiểu và cách nghĩ của đối tượng khảo sát: nhân viên tại các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội. Do vậy, các thang đo sẽ được điều chỉnh về câu chữ, cách hành văn để thể hiện đúng nhất nội dung mà thang đo đã được định hướng từ các nghiên cứu trước và đã được xác định bởi các chuyên gia.

❖ **Đối tượng tham gia phỏng vấn nhóm**

Theo Nyumba và cộng sự (2018), số lượng người tham gia cho mỗi nhóm tập trung dao động từ 3 đến 21 người tham gia với trung vị là 10 người tham gia. Việc tập hợp từ 10 người trở lên cùng lúc gặp nhiều khó khăn trong việc sắp xếp thời gian và lựa chọn địa điểm. Do vậy, nghiên cứu chọn nhóm phỏng vấn gồm 7 người lao động tại các doanh nghiệp KH&CN. Dựa vào mối quan hệ cá nhân, tác giả phỏng vấn nhà quản lý cơ sở và cấp cao tại các doanh nghiệp KH&CN và các nhân viên đang làm việc tại doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội. Danh sách tham gia phỏng vấn được thể hiện ở Bảng PL4E.

❖ **Câu hỏi và nội dung thảo luận nhóm**

Dựa vào mục tiêu nghiên cứu của phương pháp thảo luận nhóm đã được nêu ở trên, tác giả đã thiết kế một dàn bài thảo luận nhóm bao gồm các câu hỏi chuyên gia góp ý trong phần phỏng vấn sâu chuyên gia. Bảng hỏi đối với thảo luận nhóm được chia làm hai phần (Bảng PL4G):

+ Phần 1: Giới thiệu mục đích, ý nghĩa của cuộc phỏng vấn

+ Phần 2: Giới thiệu về các khái niệm và thang đo được tổng hợp từ phỏng vấn chuyên gia.

+ Phần 3: Gửi bảng hỏi dự kiến liên quan đến thang đo của các nhân tố trong mô hình nghiên cứu các chuyên gia góp ý

❖ **Hình thức thảo luận nhóm:**

- Bước 1. Giới thiệu về mục đích và nội dung buổi làm việc, giới thiệu các thành viên tham dự.

- Bước 2. Thảo luận: Thời gian cho buổi thảo luận nhóm là khoảng 60 phút. Hình thức thảo luận dưới dạng thảo luận các câu trong bảng hỏi để các thành viên tham gia thảo luận.

- Bước 3: Kết thúc phần thảo luận bằng cách người điều khiển chương trình tóm tắt lại những ý kiến của người tham gia.

❖ **Kết quả thảo luận nhóm**

Thông qua thảo luận nhóm, nghiên cứu tiếp xúc với các đối tượng chủ yếu là người nhân viên và cấp quản lý trong các doanh nghiệp và viện khoa học công nghệ.

Từ đó, giúp thang đo sử dụng câu chữ, cách hành văn phù hợp với đối tượng khảo sát là nhân viên tại các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội. Kết quả thảo luận nhóm được tổng hợp trong *Bảng PL4H*.

3.2.3. Mô hình nghiên cứu sau khi thực hiện nghiên cứu định tính

Thông qua kết quả nghiên cứu định tính, các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành nhân viên gồm có, sự phù hợp giữa cá nhân-tổ chức, niềm tin tổ chức, và sự hài lòng nhân viên. Do đó, giả thuyết và mô hình nghiên cứu sau khi nghiên cứu định tính như sau:

Giả thuyết nghiên cứu

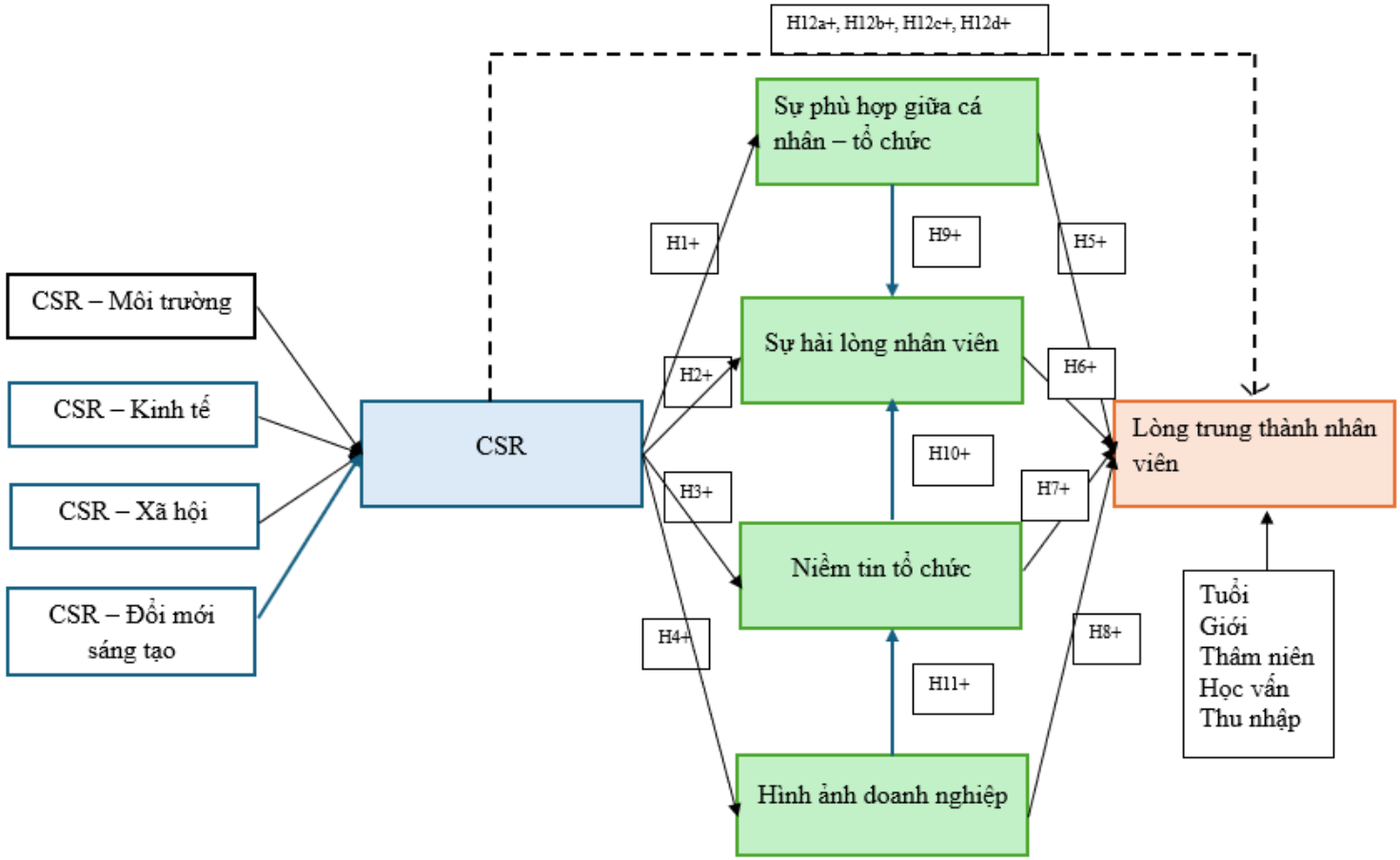
Bảng 3.1. Kết quả nghiên cứu định tính về giả thuyết nghiên cứu đề xuất

TT	Tên giả thuyết	Nội dung
1.	Giả thuyết H 1	CSR có tác động thuận chiều đến sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức
2.	Giả thuyết H2	CSR có tác động thuận chiều đến sự hài lòng nhân viên
3.	Giả thuyết H3	CSR có tác động thuận chiều đến niềm tin tổ chức
4.	Giả thuyết H4	CSR có tác động thuận chiều đến hình ảnh doanh nghiệp
5.	Giả thuyết H5	Sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức có tác động thuận chiều đến lòng trung thành nhân viên
6.	Giả thuyết H6	Sự hài lòng nhân viên có tác động thuận chiều đến lòng trung thành nhân viên
7.	Giả thuyết H7	Niềm tin tổ chức có tác động thuận chiều đến lòng trung thành nhân viên
8.	Giả thuyết H8	Hình ảnh doanh nghiệp có tác động thuận chiều đến lòng trung thành nhân viên
9.	Giả thuyết H9	Sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức có tác động thuận chiều đến sự hài lòng nhân viên
10.	Giả thuyết H10	Niềm tin tổ chức có tác động thuận chiều đến sự hài lòng nhân viên

TT	Tên giả thuyết	Nội dung
11.	Giả thuyết H11	Hình ảnh doanh nghiệp có tác động thuận chiều đến niềm tin tổ chức
12.	Giả thuyết H12a	Sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức có vai trò trung gian tích cực cho mối quan hệ giữa CSR và lòng trung thành nhân viên
13.	Giả thuyết H12b	Sự hài lòng nhân viên có vai trò trung gian tích cực trong mối quan hệ giữa CSR và lòng trung thành nhân viên
14.	Giả thuyết H12c	Niềm tin tổ chức có vai trò trung gian tích cực trong mối quan hệ giữa CSR và lòng trung thành nhân viên
15.	Giả thuyết H12d	Hình ảnh doanh nghiệp có vai trò trung gian tích cực mối quan hệ giữa CSR và lòng trung thành nhân viên

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính)

Mô hình nghiên cứu sau khi nghiên cứu định tính



Hình 3.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất sau nghiên cứu định tính

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính)

3.2.4. Mã hóa thang đo

Kết quả về thang đo sau nghiên cứu định tính đã được xác định với 1 biến phụ thuộc, 4 biến trung gian, và 1 biến độc lập. Theo đó, mã hóa thang đo cũng được tiến hành theo từng nhóm thang thuộc các biến đó nhằm phục vụ nghiên cứu định lượng và tiến hành mã hóa như sau:

3.2.4.1. Thang đo trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Bảng 3.2. Thang đo trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Mã hóa	Nội dung Thang đo	Nguồn
CSR - PLA1	Công ty tôi áp dụng các biện pháp tiết kiệm năng lượng (sử dụng năng lượng tái tạo, giảm thiểu nước, hóa chất, nguyên liệu) trong quá trình nghiên cứu và sản xuất	Alvarado-Herrera và cộng sự (2017), Turker (2009), Ý kiến chuyên gia
CSR - PLA2	Công ty tôi có hệ thống xử lý chất thải từ hoạt động nghiên cứu và sản xuất an toàn và đúng quy định	Zhu và cộng sự (2012), Ý kiến chuyên gia
CSR - PLA3	Công ty tôi tham gia các chứng nhận môi trường (ISO 14001, chứng chỉ xanh) trong sản xuất và nghiên cứu	Singh và cộng sự (2014), Ý kiến chuyên gia
CSR - PLA4	Công ty tôi thường xuyên đóng góp cho các chiến dịch và dự án bảo vệ môi trường, thúc đẩy sự bền vững của xã hội	Turker (2009), Ý kiến chuyên gia
CSR - PPL1	Công ty tôi khuyến khích, đào tạo, truyền thông đến nhân viên về bảo vệ môi trường	Tang và cộng sự (2018), Ý kiến chuyên gia
CSR - PPL2	Chính sách lương thưởng, chế độ bảo hiểm, chăm sóc sức khỏe người lao động được quan tâm trong hoạt động quản trị của công ty	Farooq và cộng sự (2014), Ý kiến chuyên gia
CSR - PPL3	Tại công ty tôi, các quyết định liên quan đến xét duyệt thăng tiến, bổ nhiệm người lao động thường công bằng	(Turker, 2009), Ý kiến chuyên gia

Mã hóa	Nội dung Thang đo	Nguồn
CSR - PPL4	Công ty tôi thực hiện đúng các quy định về an toàn lao động, an toàn phòng thí nghiệm, và an toàn công nghệ	De Roeck và cộng sự (2014), Ý kiến chuyên gia
CSR - PRO1	Công ty tôi đảm bảo sản phẩm/dịch vụ khoa học và công nghệ đạt tiêu chuẩn chất lượng và an toàn cho người sử dụng	Turker (2009), Ý kiến chuyên gia
CSR - PRO2	Công ty tôi cung cấp thông tin đầy đủ và chính xác về tính năng, giới hạn, rủi ro, giá cả và chế độ bảo hành của sản phẩm/dịch vụ cho khách hàng	Lobschat và cộng sự (2021), Ý kiến chuyên gia
CSR - PRO3	Công ty tôi có chính sách bảo vệ dữ liệu và thông tin cá nhân của khách hàng nghiêm ngặt khi sử dụng sản phẩm/dịch vụ KH&CN	Turker (2009), Ý kiến chuyên gia
CSR - PRO4	Công ty tôi nỗ lực đảm bảo sự tăng trưởng kinh tế bền vững và đóng góp tích cực vào sự phát triển kinh tế của địa phương	Carroll (1991), Ý kiến chuyên gia
CSR - INN1	Chính sách của công ty tôi khuyến khích người lao động tham gia các khóa học chuyên sâu về KH&CN và kĩ năng nghiên cứu	Turker (2009), Ý kiến chuyên gia
CSR - INN2	Công ty tôi có cơ chế bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ và quyền lợi của nhân viên trong các sản phẩm nghiên cứu	Turker (2009), Ý kiến chuyên gia
CSR - INN3	Công ty tôi đã cụ thể hóa các quy định của Luật Sở hữu trí tuệ thành chính sách nội bộ về bảo vệ bằng sáng chế và bản quyền, nhằm bảo vệ quyền lợi hợp pháp của các bên liên quan	Ý kiến chuyên gia
CSR - INN4	Công ty tôi đang làm việc ưu tiên đầu tư ngân sách và nguồn lực thỏa đáng cho các hoạt động nghiên cứu, phát triển (R&D) và cải tiến quy trình công nghệ.	Ý kiến chuyên gia

3.2.4.2. Thang đo sự hài lòng nhân viên

Bảng 3.3. Thang đo sự hài lòng nhân viên

Mã hóa	Nội dung Thang đo	Nguồn
SAT1	Tôi hài lòng với tổng thu nhập (lương, thưởng, dự án) vì nó tương xứng với năng lực đóng góp chuyên môn của tôi	Heneman III và Schwab (1985), Ý kiến chuyên gia
SAT2	Tôi hài lòng với các chính sách hỗ trợ nghiên cứu, đào tạo và chăm sóc sức khỏe tại công ty.	Castanheira (2023), Ý kiến chuyên gia
SAT3	Tôi hài lòng vì được làm công việc đúng với thế mạnh chuyên môn và có cơ hội ứng dụng các ý tưởng sáng tạo.	Chen và cộng sự (2022), Ý kiến chuyên gia
SAT4	Tôi hài lòng với môi trường làm việc hiện đại, đảm bảo các tiêu chuẩn an toàn (phòng thí nghiệm/công nghệ) và bảo mật dữ liệu.	De Roeck và cộng sự (2014), Ý kiến chuyên gia
SAT5	Tôi tin rằng các quy trình đánh giá thành tích nghiên cứu và xét duyệt khen thưởng của công ty rất công bằng, minh bạch.	Chen và cộng sự (2022), Ý kiến chuyên gia
SAT6	Tôi hài lòng với vị trí hiện tại vì nó cho phép tôi phát triển lộ trình nghề nghiệp (chuyên gia/quản lý) một cách rõ ràng.	Spector (1985), Ý kiến chuyên gia

3.2.4.3. Thang đo niềm tin tổ chức

Bảng 3.4. Thang đo niềm tin tổ chức

Mã hóa	Nội dung Thang đo	Nguồn
OT1	Tôi không chắc chắn mình hoàn toàn tin tưởng vào các định hướng chuyên môn và công nghệ của cấp trên	McAllister (1995), Ý kiến chuyên gia
OT2	Cấp trên của tôi luôn cởi mở và thẳng thắn trong việc phản hồi các kết quả nghiên cứu/thử nghiệm của tôi.	Podsakoff và cộng sự (1990), Ý kiến chuyên gia

Mã hóa	Nội dung Thang đo	Nguồn
OT3	Tôi tin tưởng vào đạo đức nghề nghiệp và tính chính trực của cấp trên trong hoạt động KH&CN.	Robinson và Rousseau (1994), Ý kiến chuyên gia
OT4	Nói chung, tôi tin rằng động cơ và ý định của cấp trên tôi là vì lợi ích chung của dự án và sự phát triển chuyên môn của nhân viên.	Podsakoff và cộng sự (1990), Ý kiến chuyên gia
OT5	Cấp trên của tôi không phải lúc nào cũng thành thật và trung thực trong việc báo cáo tiến độ và công nhận đóng góp thực tế của các thành viên.	Robinson và Rousseau (1994), Mayer và Davis (1999), Ý kiến chuyên gia
OT6	Tôi không nghĩ cấp trên đối xử công bằng trong việc phân bổ nguồn lực và ghi nhận quyền sở hữu trí tuệ cho tôi	Mayer và Davis (1999); Robinson và Rousseau (1994), Ý kiến chuyên gia
OT7	Tôi có thể mong đợi cấp trên của tôi đối xử với tôi một cách nhất quán và có thể dự đoán được nguyên tắc quản lý và tiêu chuẩn kỹ thuật	McAllister (1995), Ý kiến chuyên gia

3.2.4.4. Thang đo sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức

Bảng 3.5. Thang đo sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức

Mã hóa	Nội dung Thang đo	Nguồn
POF1	Những điều tôi coi trọng trong cuộc sống rất giống với những giá trị mà công ty của tôi đề cao.	Cable và DeRue (2002), Ý kiến chuyên gia
POF2	Sứ mệnh phát triển khoa học và công nghệ của tổ chức hoàn toàn phù hợp với lý tưởng nghề nghiệp mà tôi đang theo đuổi.	Kristof-Brown và cộng sự (2023), Ý kiến chuyên gia
POF3	Tôi nhận thấy sự đồng điệu giữa tiêu chuẩn đạo đức nghề nghiệp cá nhân và các quy tắc ứng xử, môi trường làm việc tại đây.	Cable và DeRue (2002), Ý kiến chuyên gia
POF4	Cách thức doanh nghiệp thực hiện trách nhiệm xã hội phản ánh đúng những giá trị bền vững mà tôi mong muốn đóng góp	Ý kiến chuyên gia

3.2.4.5. Thang đo hình ảnh doanh nghiệp

Bảng 3.6. Thang đo hình ảnh doanh nghiệp

Mã hóa	Nội dung Thang đo	Nguồn
IMG1	Nơi tôi đang làm việc có uy tín cao trong cộng đồng khoa học và giới chuyên gia trong ngành.	Nguyen và Leblanc (2001)
IMG2	Nơi tôi đang làm việc gắn liền với hình ảnh một đơn vị tiên phong về đổi mới sáng tạo và giải pháp công nghệ.	Chen và cộng sự (2022)
IMG3	Nơi tôi đang làm việc khẳng định được vị thế dẫn đầu trong việc phát triển và ứng dụng các công nghệ tiên tiến trên thị trường.	Chen và cộng sự (2022)
IMG4	Tôi tự hào khi nhắc về danh tiếng và những đóng góp của công ty đối với sự tiến bộ của ngành KH&CN.	Nguyen và Leblanc (2001)

3.2.4.6. Thang đo lòng trung thành nhân viên

Bảng 3.7. Thang đo lòng trung thành nhân viên

Mã hóa	Nội dung Thang đo	Nguồn
LOY1	Tôi sẽ đề cập đến điểm mạnh của nơi tôi đang làm việc với người khác	Zeithaml và cộng sự (1996)
LOY2	Tôi thường xuyên giới thiệu đồng nghiệp/chuyên gia giỏi gia nhập công ty vì tin tưởng vào sự phát triển bền vững của tổ chức.	Martensen và Grønholdt (2001)
LOY3	Tôi thường xuyên khuyến khích người thân, bạn bè sử dụng hoặc hợp tác với các sản phẩm/dịch vụ KH&CN của công ty.	Zeithaml và cộng sự (1996)
LOY4	Tôi sẵn sàng nỗ lực để đóng góp vào sự thành công của các dự án nghiên cứu và phát triển (R&D) tại công ty.	Mowday và cộng sự (1979)
LOY5	Tôi có dự định sẽ gắn bó lâu dài và cùng công ty phát triển các hướng NCKH trong những năm tới.	Jang và cộng sự (2023)

Mã hóa	Nội dung Thang đo	Nguồn
LOY6	Ngay cả khi có cơ hội việc làm khác với mức đãi ngộ tương đương, tôi vẫn ưu tiên tiếp tục cống hiến tại doanh nghiệp này.	Jang và cộng sự (2023)

3.3. NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG SƠ BỘ

Nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện sau giai đoạn nghiên cứu định tính nhằm đánh giá sơ bộ chất lượng thang đo và sàng lọc các biến quan sát trước khi triển khai nghiên cứu định lượng chính thức. Đây là bước cần thiết trong các nghiên cứu sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính, đặc biệt khi các thang đo được kế thừa từ các nghiên cứu quốc tế và được hiệu chỉnh cho phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp KH&CN tại Việt Nam.

Mục tiêu của nghiên cứu định lượng sơ bộ bao gồm: (1) đánh giá mức độ dễ hiểu, rõ nghĩa và khả năng trả lời của người tham gia khảo sát đối với các biến quan sát trong bảng hỏi; (2) kiểm tra sơ bộ độ tin cậy nội tại của các thang đo thông qua hệ số Cronbach’s alpha; và (3) làm căn cứ điều chỉnh bảng hỏi trước khi tiến hành khảo sát chính thức.

3.3.1. Thiết kế nghiên cứu định lượng sơ bộ

Nghiên cứu định lượng sơ bộ được tiến hành bằng phương pháp khảo sát bảng hỏi có cấu trúc. Đối tượng khảo sát là người lao động đang làm việc tại các doanh nghiệp KH&CN trên địa bàn thành phố Hà Nội. Những người được lựa chọn tham gia khảo sát phải đáp ứng điều kiện đang làm việc chính thức hoặc theo hợp đồng từ 06 tháng trở lên, nhằm bảo đảm có đủ trải nghiệm thực tế để đánh giá các nội dung liên quan đến CSR và lòng trung thành nhân viên.

Phương pháp chọn mẫu thuận tiện được sử dụng trong giai đoạn sơ bộ để kiểm tra công cụ đo lường, với mục tiêu trọng tâm là tinh chỉnh và kiểm định sơ bộ các thang đo, đảm bảo tính thích nghi của công cụ đo lường trước khi triển khai khảo sát chính thức. Việc lựa chọn mẫu thuận tiện phù hợp với thông lệ nghiên cứu phương pháp trong giai đoạn tiền khảo sát, giúp tiết kiệm thời gian và chi phí, đồng thời vẫn bảo đảm thu thập được phản hồi ban đầu từ đúng nhóm đối tượng mục tiêu.

Khảo sát được thực hiện trong khoảng thời gian từ tháng 8/2023 đến tháng 10/2023 thông qua bảng hỏi trực tuyến trên Google Forms.

3.3.2. Thiết kế bảng hỏi

Bảng hỏi sử dụng trong nghiên cứu định lượng sơ bộ được xây dựng dựa trên cơ sở kế thừa các thang đo đã được kiểm định trong các nghiên cứu trước, đồng thời được hiệu chỉnh dựa trên kết quả nghiên cứu định tính (phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm). Bảng hỏi gồm hai phần chính:

Phần 1: Thông tin nhân khẩu học của người trả lời, bao gồm: giới tính; tuổi; trình độ học vấn; thu nhập; thâm niên công tác và vị trí công việc.

Phần 2: Các phát biểu đo lường các khái niệm nghiên cứu, bao gồm: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR); Sự hài lòng nhân viên (SAT); Niềm tin tổ chức (OT); Sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức (POF); Hình ảnh doanh nghiệp (IMG); Lòng trung thành nhân viên (LOY); Tất cả các biến quan sát được đo lường bằng thang Likert 5 mức độ, trong đó: 1 = Hoàn toàn không đồng ý; 2 = Không đồng ý; 3 = Trung lập; 4 = Đồng ý; 5 = Hoàn toàn đồng ý. Thang Likert 5 mức được lựa chọn vì dễ hiểu, phù hợp với đa dạng đối tượng khảo sát và được sử dụng phổ biến trong các nghiên cứu về quản trị kinh doanh.

Trước khi phát hành chính thức, bảng hỏi được thử nghiệm với một nhóm nhỏ người lao động để kiểm tra ngôn ngữ, bố cục, thời gian hoàn thành và khả năng hiểu đúng nội dung câu hỏi.

3.3.3. Kích thước mẫu cho nghiên cứu định lượng sơ bộ

Theo kinh nghiệm của các nhà nghiên cứu, để sử dụng phương pháp tính hệ số tin cậy Cronbach’s alpha trong giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ, cần có tối thiểu 30 phiếu. Tuy nhiên, do bảng câu hỏi có đến 50 câu hỏi tương ứng nên để đảm bảo độ tin cậy cao, tác giả lựa chọn mẫu gấp đôi so với số quan sát $n = 50 \times 2 = 100$ để đảm bảo lớn hơn kích thước mẫu tối thiểu. Bên cạnh đó, mẫu nghiên cứu sơ bộ không nhằm đại diện thống kê cho toàn bộ doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội, mà chủ yếu phục vụ mục tiêu hoàn thiện công cụ đo lường.

3.3.4. Phương pháp phân tích dữ liệu định lượng sơ bộ

Dữ liệu thu thập được mã hóa và xử lý bằng phần mềm SPSS. Phương pháp được tác giả sử dụng để đánh giá sơ bộ các thang đo được sử dụng trong luận án là

kiểm định độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's alpha. Hệ số Cronbach's alpha được sử dụng để đánh giá mức độ nhất quán nội tại giữa các biến quan sát trong cùng một thang đo. Các tiêu chuẩn sử dụng gồm: Hệ số tương quan biến tổng hiệu chỉnh (Corrected Item – Total Correlation) ≥ 0,30; Cronbach's alpha ≥ 0,70: thang đo tốt; từ 0,60 đến dưới 0,70: chấp nhận được trong nghiên cứu khám phá; biến quan sát nào có hệ số tương quan biến tổng thấp hơn 0,30 sẽ được xem xét loại bỏ.

3.3.5. Kết quả đánh giá sơ bộ thang đo

Kết quả phân tích hệ số Cronbach's alpha được trình bày trong *Bảng PL5A*. Kết quả kiểm tra độ tin cậy của thang đo cho thấy, tất cả các biến quan sát đều có Corrected Item-Total Correlation lớn hơn 0.3. Hệ số Cronbach's Alpha của thang đo nhân tố đều lớn hơn 0.6; do đó, thang đo đảm bảo độ tin cậy. Tóm lại, sau khi thực hiện nghiên cứu định lượng sơ bộ, bảng hỏi phục vụ khảo sát chính thức được giữ nguyên. Nội dung bảng hỏi được trình bày tại *Phụ lục 6*.

3.4. NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC

3.4.1. Tổng thể nghiên cứu

Tổng thể nghiên cứu là những người nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp KH&CN tại thành phố Hà Nội, đồng ý tham gia khảo sát

3.4.2. Xác định kích thước mẫu nghiên cứu

Kích thước mẫu trong nghiên cứu này được xác định dựa trên sự tổng hòa giữa độ phức tạp của mô hình nghiên cứu và các tiêu chuẩn học thuật hiện đại.

Cỡ mẫu tối thiểu được xác định thông qua phân tích công suất thống kê thực hiện trước khi thu thập dữ liệu cho mô hình hồi quy phức tạp nhất trong mô hình cấu trúc, bao gồm 4 biến dự báo (Hair và cộng sự, 2022). Khi sử dụng phần mềm G*Power 3.1 (Faul và cộng sự, 2009) với các tham số $f^2 = 0,15$, $\alpha = 0,05$ và công suất thống kê (power) = 0,95, cỡ mẫu cần thiết được xác định là 129 (*phụ lục 13*).

Tác giả sẽ tiến hành thu thập mẫu, đảm bảo kích thước tối thiểu, nhưng sẽ gửi 1000 phiếu khảo sát để đảm bảo mức độ phản hồi mong đợi, đồng thời dự phòng tỷ lệ sai hỏng của phiếu.

3.4.3. Quy trình thu thập dữ liệu

Để đảm bảo tính khách quan, tác giả căn cứ vào danh sách các doanh nghiệp KH&CN trên địa bàn thành phố Hà Nội được công bố chính thức bởi Sở Khoa học và Công nghệ Hà Nội (2024). Trên cơ sở danh mục tổng thể này, tác giả đã gửi thư ngỏ giới thiệu đề tài đến các đơn vị nhằm nêu rõ mục tiêu học thuật và chuẩn bị thu thập dữ liệu.

Tuy nhiên, do đặc thù bảo mật thông tin nội bộ nghiêm ngặt và áp lực vận hành đặc trưng của khối doanh nghiệp KH&CN, tiến trình tiếp cận tổ chức đòi hỏi sự linh hoạt trong phương pháp nghiên cứu.

Nhằm tối ưu hóa tỷ lệ phản hồi từ đội ngũ nhân viên tại các doanh nghiệp này, tác giả áp dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện kết hợp với kỹ thuật quả cầu tuyết (Snowball sampling). Biểu mẫu khảo sát được thiết kế linh hoạt qua trực tuyến, trực tiếp và bưu điện.

Quy trình thu thập dữ liệu được thực hiện nghiêm ngặt theo nguyên tắc ẩn danh tuyệt đối ở cấp độ nhân viên. Người lao động tham gia phản hồi được cam kết bảo mật và tự nguyện điền phiếu mà không cần khai báo danh tính cá nhân hay tên tổ chức cụ thể nơi mình đang công tác. Cách tiếp cận này không chỉ giúp loại bỏ hoàn toàn rào cản tâm lý của người lao động, nâng cao mức độ tin cậy và đảm bảo tính trung thực cao nhất cho các phản hồi, kết quả có 479 phiếu khảo sát hợp lệ.

3.4.4. Làm sạch dữ liệu

Sau khi dữ liệu được thu thập, bước tiếp theo là mã hóa các câu trả lời, xử lý các câu trả lời không đầy đủ hoặc thiếu sót.

Giai đoạn 1: Kiểm tra dữ liệu. Giai đoạn này là quá trình kiểm tra dữ liệu xem có thiếu sót, tính nhất quán và tính dễ đọc hay không, nhằm tăng độ chính xác (Cooper và Schindler, 2014). Mục đích là kiểm tra các lỗi và thiếu sót trong dữ liệu, sau đó điều chỉnh dữ liệu sao cho hoàn chỉnh, nhất quán và có thể đọc được.

Giai đoạn 2: Mã hóa dữ liệu. Mã hóa dữ liệu là thực hành gán các điểm số hoặc các ký hiệu phân loại cho dữ liệu. Trong nghiên cứu định lượng, dữ liệu thường được mã hóa đơn giản bằng cách sử dụng số tương ứng với lựa chọn của người trả lời (Cooper và Schindler, 2014).

Giai đoạn 3: Chuyển đổi dữ liệu. Đây là quá trình chuyển đổi một giá trị định lượng ban đầu thành một giá trị khác. Mục đích của việc chuyển đổi dữ liệu là chuyển đổi các câu trả lời khảo sát thành một dạng có thể phân tích bằng máy tính và tránh các vấn đề trong quá trình phân tích dữ liệu (Cooper và Schindler, 2014).

Qua ba giai đoạn trên, các dữ liệu chính của nghiên cứu đã được nhập vào chương trình phần mềm để phân tích. Dữ liệu trong nghiên cứu này được nhập vào phần mềm SmarrtPLS 4 (https://www.smartpls.com/) để phân tích.

3.4.5. Lý do lựa chọn mô hình phương trình cấu trúc bình phương tối thiểu từng phần (PLS-SEM)

Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) là một phương pháp phân tích dữ liệu mạnh, thường được sử dụng trong các lĩnh vực khoa học xã hội và khoa học hành vi. Ưu điểm lớn của SEM là khả năng xử lý các mối quan hệ phức tạp giữa nhiều biến trong một mô hình, đồng thời tính đến sai số đo lường của các biến quan sát. SEM sử dụng cách tiếp cận xác nhận, kiểm tra giả thuyết, để mô hình hóa và ước tính các mối quan hệ phức tạp thông qua hình ảnh hóa, giúp khái niệm hóa lý thuyết một cách trực quan (Bryman, 2003).

Có hai phương pháp chính trong SEM: Mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên hiệp phương sai (CB-SEM) và mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương bé nhất từng phần (PLS-SEM). CB-SEM được sử dụng chủ yếu để xác nhận các lý thuyết và giả thuyết dựa trên việc tái tạo ma trận hiệp phương sai của dữ liệu mẫu. Trong khi đó, PLS-SEM tập trung vào việc giải thích phương sai và dự đoán các mối quan hệ nhân quả trong mô hình (Hair Jr và cộng sự, 2017).

Phương pháp PLS-SEM nổi bật nhờ khả năng linh hoạt và tập trung vào dự đoán. PLS-SEM không bị ràng buộc bởi các vấn đề nhận dạng mô hình, phù hợp với các nghiên cứu phức tạp và quy mô mẫu nhỏ (Hair Jr và cộng sự, 1998). Phương pháp này hoạt động hiệu quả trong việc phân tích các mô hình đo lường hình thành, nơi các chỉ báo được sử dụng làm hợp chất đại diện cho các khái niệm lý thuyết nghiên cứu (Hair và cộng sự, 2021). Với mục tiêu tối đa hóa phương sai được giải thích, PLS-SEM là lựa chọn tối ưu khi dữ liệu không tuân theo phân phối chuẩn hoặc khi cần xử lý các nghiên cứu có nhiều yếu tố dự đoán (Hair và cộng sự, 2019). PLS-SEM

không chỉ hỗ trợ việc kiểm tra giả thuyết mà còn giúp xây dựng lý thuyết, đặc biệt trong các nghiên cứu ứng dụng và phát triển mạng lưới đồng trích dẫn giữa các tác giả và quốc gia. Nhờ ưu điểm vượt trội, PLS-SEM ngày càng được các nhà nghiên cứu sử dụng rộng rãi trong phân tích dữ liệu phức tạp và xây dựng các mô hình khoa học tiên tiến.

Để kiểm định mô hình lý thuyết và hệ thống các giả thuyết nghiên cứu, luận án lựa chọn phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) làm công cụ phân tích chủ đạo. Trước hết, mô hình nghiên cứu thiết lập cấu trúc đo lường bậc cao phức hợp dạng Phản ánh – Nguyên nhân (Reflective - Formative HOC) đối với CSR, đây là dạng cấu trúc mà thuật toán PLS-SEM giải quyết chuyên biệt, linh hoạt và tránh được các lỗi không hội tụ vốn là hạn chế lớn của phương pháp CB-SEM. Thứ hai, mô hình sở hữu nhiều biến trung gian đồng thời để tìm hiểu tác động của CSR đến Lòng trung thành nhân viên (LOY). Thứ ba, PLS-SEM thuận tiện để thực hiện các phép phân tích nâng cao theo yêu cầu thực nghiệm bao gồm kiểm định tính bất biến đo lường (MICOM), phân tích đa nhóm (PLS-MGA) để đối chiếu hệ số đường dẫn giữa các phân đoạn nhân sự, và trích xuất ma trận tầm quan trọng - hiệu suất (IPMA) phục vụ việc định vị các hàm ý quản trị cốt lõi. Cuối cùng, đặc tính tiếp cận dựa trên phương sai của PLS-SEM hoạt động như một phương pháp kiểm định phi tham số, giúp mô hình thích ứng xuất sắc với dữ liệu khảo sát hành vi tổ chức vốn thường không đạt phân phối chuẩn lý tưởng, từ đó đảm bảo độ tin cậy và giá trị khoa học cao cho các kết luận của luận án.

3.4.6. Phân tích dữ liệu

Sau quá trình rà soát và làm sạch dữ liệu, nghiên cứu thu về 479 mẫu sạch và hợp lệ đáp ứng đầy đủ các tiêu chuẩn kỹ thuật đề ra. Phần này tập trung trình bày tiến trình phân tích định lượng thu được nhằm làm rõ các đặc tính bối cảnh và kiểm định hệ thống giả thuyết nghiên cứu. Tiến trình phân tích được bắt đầu bằng việc mô tả sơ bộ đặc điểm của mẫu khảo sát, kiểm soát các sai lệch hệ thống đầu vào trên phần mềm SPSS 26, trước khi đi sâu vào đánh giá các mô hình đo lường, mô hình cấu trúc phức tạp và các phân tích đa nhóm nâng cao bằng công cụ SmartPLS 4.

Phân tích thống kê mô tả và kiểm định sai lệch chung (CMB)

Thống kê mô tả cung cấp các chỉ số cơ bản của biến số dựa trên dữ liệu mẫu nghiên cứu. Đối với các biến định danh (phần thông tin nhân khẩu học), tác giả sử dụng các chỉ số tần suất và tỷ lệ phần trăm để mô tả cơ cấu phân bổ của mẫu nghiên cứu. Đối với các biến định lượng, do dữ liệu được thu thập dưới dạng thang đo Likert 5 mức độ, tác giả tiến hành tính toán và báo cáo các chỉ số thống kê bao gồm: giá trị trung bình; độ lệch chuẩn; cùng với giá trị nhỏ nhất và giá trị lớn nhất của tập dữ liệu.

Trong các nghiên cứu thực nghiệm thuộc lĩnh vực hành vi tổ chức và quản trị, hiện tượng sai lệch do phương pháp chung (Common Method Bias - CMB) là một trong những nguyên nhân chính làm suy giảm tính phản ánh khách quan của dữ liệu (Podsakoff và cộng sự, 2003). Do luận án này tiếp cận đối tượng nghiên cứu là nhân sự doanh nghiệp KH&CN dựa trên quy trình khảo sát ẩn danh tự điền, việc kiểm soát và đánh giá khả năng ảnh hưởng của hiện tượng CMB được thực hiện nhằm đảm bảo độ tin cậy và sự phù hợp của các ước lượng cấu trúc tiếp theo.

Để giảm thiểu tối đa hiện tượng CMB ngay từ giai đoạn thu thập dữ liệu, nghiên cứu đã áp dụng nghiêm ngặt các biện pháp kiểm soát thủ tục theo khuyến nghị của Podsakoff và cộng sự (2003). Cụ thể:

Không sắp xếp liền kề giữa biến nguyên nhân (CSR) và biến kết quả (Lòng trung thành);

Đảm bảo tính khuyết danh hoàn toàn cho người tham gia khảo sát;

Chuẩn hóa từ ngữ trung tính, rõ ràng nhằm loại bỏ tâm lý trả lời theo xu hướng xã hội.

Bên cạnh các biện pháp thủ tục, nghiên cứu tiến hành kiểm định thống kê bằng kiểm định Harman’s Single-factor. Theo chỉ dẫn của Podsakoff và cộng sự (2003), tác giả đưa biến quan sát của các cấu trúc lý thuyết vào phân tích nhân tố khám phá. Phép trích thành phần chính được thực hiện trong điều kiện giữ nguyên căn bản cấu trúc và không sử dụng phép xoay nhân tố. Hiện tượng CMB sẽ xảy ra nếu một trong hai trường hợp sau đây xuất hiện:

Trường hợp 1: Phân tích nhân tố chỉ trích ra duy nhất một nhân tố. Khi thực hiện EFA, sử dụng phép trích là Principal Components – không sử dụng phép xoay – sử dụng tiêu chuẩn trích mặc định là Eigenvalue > 1 sau đó đánh giá số lượng nhân tố được trích.

Trường hợp 2: Phân tích nhân tố với một nhân tố tổng hợp giải thích phần lớn hiệp phương sai giữa các đo lường. Khi thực hiện EFA sử dụng phép trích là Principal Components – không sử dụng phép xoay – sử dụng tiêu chuẩn trích cố định duy nhất 1 nhân tố sau đó đánh giá phần trăm phương sai mà nhân tố này giải thích.

Nếu nhân tố được trích giải thích lớn hơn 50% phương sai của các biến quan sát thì kết luận có sự tồn tại CMB. Nếu phương sai trích dưới 50% thì kết luận không có CMB.

Phân tích mô hình đo lường (measurement model assessment)

Mô hình đo lường tập trung vào mối quan hệ giữa các biến tiềm ẩn và các chỉ số quan sát tương ứng, đóng vai trò là cầu nối giữa các cấu trúc lý thuyết không thể quan sát được và các biến thực nghiệm. Kiểm tra mô hình đo lường là điều kiện tiên quyết vì một mô hình đo lường không phù hợp có thể báo hiệu các vấn đề về khái niệm hóa hoặc làm sai lệch các mối quan hệ cấu trúc ở phía sau.

Do cấu trúc khái niệm CSR trong nghiên cứu này là một cấu trúc đa chiều bậc cao bao gồm 4 thành phần con bậc một là *CSR môi trường, CSR kinh tế, CSR xã hội, và CSR đổi mới sáng tạo*, tác giả áp dụng phương pháp tiếp cận hai giai đoạn (Two-Stage Approach) để ước lượng mô hình đo lường phản ánh này nhằm đảm bảo độ chính xác thống kê và giảm thiểu độ phức tạp của mô hình.

Giai đoạn 1: Đánh giá mô hình đo lường bậc một (LOCs)

Tại giai đoạn này, các chỉ báo quan sát được gán trực tiếp cho từng thành phần con tương ứng để kiểm định độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo. Các tiêu chuẩn kỹ thuật đối với mô hình đo lường phản ánh bao gồm:

Đánh giá mức độ tin cậy nhất quán nội bộ

- Hệ số tải Outer loading ≥ 0.7 (Hullvà, 1999)
- Độ tin cậy tổng hợp CR. CR > 0.7 (DeVellis và Thorpe, 2021)

Đánh giá mức độ chính xác về sự hội tụ

- AVE ≥ 0.5: Đạt được mức độ chính xác về sự hội tụ

Đánh giá mức độ chính xác về sự phân biệt

Fornell-Larcker Criterion (Fornell và Larcker, 1981)	Chỉ báo đạt điều kiện cần là hệ số tải ngoài lớn hơn hệ số tải chéo. Trong trường hợp không đạt điều kiện cần, cần xây dựng lại mô hình đo lường hoặc xem xét lại hoạt động thu thập dữ liệu.
HTMTij ≤ 0.85 (Henseler và cộng sự, 2015)	Thang đo đạt được mức độ chính xác về sự phân biệt.

Giai đoạn 2: Đánh giá mô hình đo lường bậc hai (HOC)

Sau khi mô hình đo lường bậc một đạt chuẩn, các biến tiềm ẩn (được trích xuất từ giai đoạn một) sẽ được sử dụng đóng vai trò như các biến quan sát trực tiếp cho cấu trúc CSR bậc hai. Vì mối quan hệ từ biến bậc hai CSR đến 4 thành phần con là nguyên nhân (Formative), việc đánh giá mô hình đo lường bậc hai không dùng các chỉ số Crobach's Alpha hay AVE như cấu trúc phản ánh, mà thực hiện qua hai bước kiểm định sau:

- **Kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến (VIF):** Để đảm bảo các thành phần bậc một không xảy ra hiện tượng chồng lấn dữ liệu nghiêm trọng làm sai lệch trọng số, hệ số VIF giữa 4 thành phần con (LOCs) hướng vào CSR bậc hai phải được rà soát chặt chẽ. Theo tiêu chuẩn khắt khe của Hair và cộng < 5 để kết luận không có hiện tượng đa cộng tuyến giữa các chiều thành phần.

- **Đánh giá trọng số tác động ngoài (Outer Weights):** Trọng số ngoài (Outer Weight) thể hiện mức độ đóng góp tương đối của từng thành phần con vào việc hình thành nên khái niệm CSR tổng thể. Tác giả vận hành kỹ thuật tái lấy mẫu Bootstrapping (5.000 mẫu) để kiểm tra ý nghĩa thống kê của các trọng số này p-value < 0,05 hoặc t-value > 1,96).

Phân tích mô hình cấu trúc

Mô hình cấu trúc là mô hình thể hiện các mối liên hệ giữa các khái niệm nghiên cứu trong mô hình SEM. Như vậy, một mô hình SEM chỉ có một mô hình cấu trúc. Việc đánh giá mô hình cấu trúc được thực hiện như sau:

- Đánh giá mức độ đa cộng tuyến giữa các biến giải thích trong một mô hình SEM. Nếu VIF ≤ 5 thì không xuất hiện hiện tượng đa cộng tuyến (Hair và cộng sự, 2022). Nếu VIF > 5 thì cần xem xét lại lý thuyết đầu vào và khảo sát lại số liệu.

- Đánh giá vai trò giải thích của biến đầu vào tới biến phụ thuộc thông qua hệ số R^2, R^2 hiệu chỉnh, và chỉ số f^2 (Cohen, 1988)

$R^2 < 25\%$	Mức tác động yếu
$25\% = < R^2 < 50\%$	Mức tác động trung bình
$R^2 > 50\%$	Mức tác động cao
$f^2 < 0.02$	Mức độ ảnh hưởng rất nhỏ (không ảnh hưởng)
$f^2 \geq 0.02$	Mức độ ảnh hưởng nhỏ
$f^2 \geq 0.15$	Mức độ ảnh hưởng trung bình
$f^2 \geq 0.35$	Mức độ ảnh hưởng mạnh

- Để đo lường được khả năng dự báo của mô hình, Stone (1974) đã đề xuất ra chỉ số $Q^2_{Blindfolding}$, đánh giá độ phù hợp dự báo nội mẫu. Ngưỡng đánh giá mức độ dự báo theo chỉ số $Q^2_{Blindfolding}$ theo Hair và cộng sự (2019):

0 - 0.25	khả năng dự báo thấp
0.25 - 0.5	khả năng dự báo trung bình
> 0.5	khả năng dự báo cao

- Để đánh giá năng lực dự báo ngoài mẫu $Q^2_{predict}$ (Shmueli, 2019), phần mềm SmartPLS 4 có công cụ PLSpredict. Ngưỡng đánh giá $Q^2_{predict}$ theo Hair và cộng sự (2022)

=<0	Mô hình không có khả năng dự báo
>0	Mô hình có khả năng dự báo

- Kiểm định hệ số đường dẫn (β): Sử dụng kỹ thuật tái lấy mẫu phi tham số Bootstrapping với 5.000 lần lặp lại để xác định giá trị t-value và p-value ($p < 0,05$), nhằm đưa ra kết luận chấp nhận hay bác bỏ các giả thuyết tác động trực tiếp và trung gian.

- Trong các nghiên cứu trước, chỉ số VAF (Variance Accounted For) thường được sử dụng để xác định tỷ lệ phần trăm đóng góp của tác động gián tiếp trên tổng

tác động, từ đó phân loại mối quan hệ trung gian. Tuy nhiên, trong nghiên cứu này, tác giả tuân thủ các khuyến nghị của Hair và cộng sự (2022) đối với thực hành trên phần mềm SmartPLS 4, đồng thời kết hợp quy trình kiểm định của Zhao và cộng sự (2010) và Hayes (2018). Theo đó, nghiên cứu không sử dụng chỉ số VAF làm tiêu chuẩn phân tích. Thứ nhất, chỉ số VAF bị giới hạn về mặt toán học khi mô hình xuất hiện các đường tác động ngược dấu (hiện tượng trung gian đối kháng - Competitive mediation), khiến giá trị tính toán nằm ngoài khoảng 0 đến 1 (hoặc 0% đến 100%). Quy trình của Zhao và cộng sự (2010) khắc phục được hạn chế này bằng cách đánh giá độc lập tính chất và dấu của cả tác động trực tiếp và gián tiếp. Thứ hai, kỹ thuật Bootstrapping (với 5.000 mẫu lặp lại) trong phần mềm SmartPLS 4 cho phép xác định khoảng tin cậy 95%. Thứ ba, để xác định mức độ ưu tiên quản trị đối với lòng trung thành nhân viên (LOY), nghiên cứu ứng dụng phân tích IPMA trên SmartPLS 4, giúp kết hợp đồng thời tầm quan trọng và hiệu suất của các biến nguyên nhân, từ đó đưa ra các giải pháp thực tiễn có tính ứng dụng cao

Phân tích biến kiểm soát

Trong nghiên cứu thực nghiệm, các biến giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, thu nhập, và thâm niên công tác được đưa vào mô hình với vai trò là các biến kiểm soát nhằm: 1) Loại bỏ các tác động gây nhiễu từ đặc điểm tự nhiên hoặc nền tảng cá nhân của đối tượng khảo sát lên Lòng trung nhân viên LOY; 2) Việc nhận diện sự phân hóa hành vi theo đặc điểm nhân khẩu học cung cấp căn cứ thực tiễn để các nhà quản trị doanh nghiệp KH&CN đưa ra các chính sách nhân sự mang tính cá nhân hóa cao cho từng nhóm đối tượng trí thức.

Tác giả sử dụng các phép kiểm định phi tham số truyền thống để dò tìm sự khác biệt trong đánh giá của các nhóm đối tượng đối với biến mục tiêu Lòng trung thành (LOY). Cụ thể, kiểm định Independent Samples T-Test được áp dụng cho biến có hai biểu hiện (Giới tính: Nam/Nữ); và phép phân tích dữ liệu biến thiên One-Way ANOVA được áp dụng cho các biến có từ ba biểu hiện trở lên (Độ tuổi, Học vấn, Thâm niên, Thu nhập). Các nhóm được kết luận có sự khác biệt rõ rệt khi giá trị kiểm định đạt ý nghĩa thống kê ($p < 0.05$).

Phân tích cấu trúc đa nhóm

Các nhà nghiên cứu kinh doanh thường cho rằng dữ liệu trong nghiên cứu thực nghiệm bắt nguồn từ một quần thể đồng nhất duy nhất; ngược lại, trong nhiều ứng dụng thực tế, giả định về tính đồng nhất là khá phi thực tế. Theo đó, nhiều nhà nghiên cứu đã bắt đầu xem xét khái niệm về tính không đồng nhất, trong đó nhận thức và đánh giá không đồng nhất về sản phẩm và dịch vụ tạo thành cơ sở của phân khúc thị trường. Hair và cộng sự (2022) nhấn mạnh rằng việc bỏ qua tính không đồng nhất thường dẫn đến những kết luận đáng ngờ. Đặc biệt, các nghiên cứu gộp dữ liệu thành một quần thể đồng nhất duy nhất được cho là chưa đánh giá được liệu có sự khác biệt đáng kể giữa 2 hoặc nhiều nhóm con trong dữ liệu hay không. Do đó, phân tích đa nhóm (MGA) là phương pháp được khuyến nghị để giải quyết mối quan tâm này.

MGA hoặc phân tích giữa các nhóm là một phương tiện để kiểm tra các nhóm dữ liệu được xác định trước để xác định sự tồn tại của sự khác biệt đáng kể giữa các ước tính tham số cụ thể của nhóm (Hair và cộng sự, 2022). MGA cho phép các nhà nghiên cứu kiểm tra sự khác biệt giữa các nhóm khác nhau trong hai mô hình giống hệt nhau khi các nhóm này đã được xác định.

Các bước thực hiện phân tích đa nhóm trong SmartPLS 4 bao gồm:

Bước 1: Chuẩn bị dữ liệu

Phân tích cấu trúc đa nhóm được sử dụng nhằm so sánh mô hình nghiên cứu theo nhóm của các biến định tính, đó là các biến giới tính, biến nhóm tuổi, biến học vấn, biến thu nhập, và biến thâm niên.

Bước 2: Chạy mô hình PLS-SEM để đảm bảo từng nhóm hoạt động tốt với cấu trúc mô hình.

Bước 3: Kiểm định tính bất biến đo lường (MICOM): Đây là bước trước khi so sánh nhóm nhằm đảm bảo sự khác biệt giữa các nhóm thực sự đến từ bản chất mối quan hệ cấu trúc, chứ không phải do sự hiểu sai lệch về bảng hỏi. MICOM được thực hiện thông qua việc đánh giá bất biến cấu trúc, bất biến tương đồng và bất biến về giá trị trung bình/phương sai .

Bước 4: Thiết lập Multi-Group Analysis (MGA)

- Truy cập công cụ phân tích đa nhóm trong phần mềm SmartPLS 4.

- Chỉ định các nhóm cần so sánh trong bảng dữ liệu.

Phân tích MGA

- Sử dụng công cụ MGA của SmartPLS 4 để so sánh các trọng số đường dẫn giữa các nhóm.

Phân tích ma trận tầm quan trọng - hiệu suất (IPMA)

Phân tích ma trận tầm quan trọng - hiệu suất (Importance-Performance Matrix Analysis - IPMA) là một kỹ thuật phân tích nâng cao được tích hợp trên nền tảng mô hình cấu trúc tuyến tính PLS-SEM (Hair và cộng sự, 2022). Thứ nhất, chiều tầm quan trọng (Importance), đại diện bởi các hệ số tác động tổng lực (Total Effects) thu được từ mô hình cấu trúc. Chiều này chỉ ra mức độ ảnh hưởng/đóng góp tổng hợp (bao gồm cả tác động trực tiếp và gián tiếp) của các biến (POF, SAT, OT, IMG) lên LOY. Giá trị này càng lớn, biến độc lập đó càng có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy lòng trung thành nhân viên. Thứ hai, chiều hiệu suất (Performance) được đại diện bởi các giá trị trung bình thực tế của các biến tiềm ẩn, nhưng đã được chuẩn hóa toán học theo thang điểm từ 0 đến 100. Điểm số càng tiệm cận mức 100 thì hiệu suất thực hiện của doanh nghiệp tại khía cạnh đó đang ở mức rất tốt, và ngược lại.

Mục đích cốt lõi của việc ứng dụng IPMA trong luận án bao gồm:

- Xác định thứ tự ưu tiên chiến lược: IPMA giúp định vị các yếu tố POF, SAT, OT, IMG. Từ đó, các nhà quản lý doanh nghiệp KH&CN có thể nhận diện chính xác nguồn lực cần được phân bổ vào đâu để mang lại hiệu quả cho LOY.

- Tìm kiếm nhóm ưu tiên: Điểm giá trị nhất của IPMA là chỉ ra những nhân tố có tầm quan trọng rất cao nhưng hiệu suất thực thi hiện tại lại rất thấp, để doanh nghiệp tập trung hành động và đầu tư nguồn lực ngay lập tức để cải thiện lòng trung thành nhân viên một cách tối ưu .

Bước 1: Kiểm định các điều kiện tiên quyết

IPMA chỉ có giá trị khi các chỉ số sau đây được xác nhận:

Độ tin cậy và giá trị: Cronbach's Alpha, CR > 0.7; AVE > 0.5; HTMT < 0.85

Mô hình cấu trúc: Kiểm định đa cộng tuyến (VIF < 5) và các giả thuyết về tác động có ý nghĩa thống kê ($p < 0.05$).

Bước 2: Xác định biến mục tiêu: Lòng trung thành nhân viên

Bước 3: Tính toán chỉ số Tầm quan trọng

Bước 4: Tính toán chỉ số Hiệu suất

Bước 5: Xây dựng và phân tích biểu đồ ma trận

TIỂU KẾT CHƯƠNG 3

Trong chương này, luận án đã trình bày một cách chi tiết và hệ thống toàn bộ quy trình nghiên cứu được triển khai qua bốn giai đoạn. Trước hết, phương pháp định tính được áp dụng thông qua phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm, nhằm xác lập mô hình lý thuyết, xây dựng giả thuyết nghiên cứu và phát triển bộ thang đo ban đầu. Tiếp đó, nghiên cứu định lượng sơ bộ được tiến hành nhằm kiểm định độ tin cậy và tính phù hợp của thang đo. Kết quả cho thấy bảng hỏi chính không loại bỏ câu hỏi nào, nhờ vậy đảm bảo tính toàn diện và độ tin cậy cao của công cụ khảo sát.

Bên cạnh đó, chương 3 cũng đã mô tả tổng quan về thiết kế nghiên cứu, đặc điểm mẫu khảo sát, phương pháp chọn mẫu và quy trình thu thập dữ liệu phục vụ cho giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức. Những nội dung này giúp đảm bảo tính khoa học và độ tin cậy của kết quả nghiên cứu.

Trên cơ sở đó, chương 4 sẽ trình bày chi tiết kết quả phân tích dữ liệu định lượng, qua đó kiểm định mô hình nghiên cứu, đánh giá các giả thuyết đã đề xuất và rút ra những phát hiện quan trọng phục vụ cho mục tiêu nghiên cứu của luận án.

CHƯƠNG 4
KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN NGHIÊN CỨU

Giới thiệu chương 4

Chương này tập trung trình bày kết quả nghiên cứu định lượng chính thức, được thể hiện thông qua các bảng biểu và kết quả kiểm định mô hình đo lường cũng như mô hình cấu trúc. Ngoài việc phân tích các mối quan hệ trong mô hình, nghiên cứu còn tiến hành kiểm định tác động của các biến kiểm soát, đồng thời xem xét sự khác biệt giữa các nhóm đối tượng theo đặc điểm nhân khẩu học. Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu được đối chiếu và so sánh với các nghiên cứu trước đây nhằm làm rõ sự tương đồng và khác biệt, qua đó khẳng định giá trị bổ sung của luận án đối với nền tảng lý thuyết và thực tiễn quản trị.

4.1. THỰC TRẠNG NGUỒN LỰC VÀ BỐI CẢNH VẬN HÀNH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ TẠI HÀ NỘI

Hệ sinh thái doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội hiện đang giữ vị thế dẫn đầu nước về số lượng và tốc độ phát triển, đóng vai trò hạt nhân trong việc nâng cao chỉ số đổi mới sáng tạo (GII) của Thủ đô. Tính đến năm 2025, với danh sách 221 doanh nghiệp KH&CN được công bố trên website của Sở Khoa học và Công nghệ Hà Nội, Hà Nội không chỉ là trung tâm tri thức mà còn là một khu vực tăng trưởng kinh tế quan trọng với những đóng góp định lượng cụ thể vào sự phát triển chung của quốc gia.

4.1.1. Quy mô kinh tế và năng lực tài chính của các doanh nghiệp khoa học và công nghệ tại Hà Nội

Sự chuyển mình của các doanh nghiệp KH&CN được thể hiện rõ nét qua sự gia tăng mạnh mẽ về quy mô vốn và doanh thu. Bộ khoa học và Công nghệ cho biết, trong năm 2025, doanh thu toàn ngành ước đạt 5.465.819 tỷ đồng, tăng trưởng 25% so với năm 2024 và đạt 122% kế hoạch năm (Bộ Khoa học và Công nghệ, 2024). Đây là con số ấn tượng, vượt xa tốc độ tăng trưởng chung của khối doanh nghiệp vừa và nhỏ. Đặc biệt, năng lực tự chủ tài chính được khẳng định khi hơn 90% doanh nghiệp

hiện nay hoàn toàn tự đầu tư cho nghiên cứu và phát triển (R&D) bằng vốn tự có hoặc vốn huy động xã hội hóa, giảm dần sự phụ thuộc vào các nguồn hỗ trợ trực tiếp từ ngân sách nhà nước.

Với vai trò là trung tâm chính trị, hành chính, giáo dục và khoa học của cả nước, Hà Nội có nhiều điều kiện thuận lợi để phát triển doanh nghiệp KH&CN. Thành phố tập trung số lượng lớn các trường đại học, viện nghiên cứu, khu công nghệ cao, trung tâm đổi mới sáng tạo và mạng lưới doanh nghiệp tư nhân năng động. Đây là nguồn cung quan trọng về tri thức, công nghệ và nhân lực chất lượng cao cho khu vực doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, Hà Nội cũng là địa phương có khả năng thu hút mạnh dòng vốn đầu tư trong nước và quốc tế vào các lĩnh vực công nghệ, sản xuất thông minh, tự động hóa, dữ liệu số, thương mại điện tử, y sinh học và dịch vụ kỹ thuật cao. Điều này tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển nhanh của nhóm doanh nghiệp dựa trên nền tảng KH&CN.

Theo xếp hạng Chỉ số Đổi mới sáng tạo toàn cầu (GII), Việt Nam hiện đứng vững ở vị trí thứ 44/139 quốc gia, đồng thời hệ sinh thái khởi nghiệp sáng tạo cũng ghi nhận bước tiến mạnh mẽ khi vươn lên vị trí thứ 55 toàn cầu. Điểm sáng nổi bật nằm ở hạ tầng số và viễn thông - vốn được coi là huyết mạch của nền kinh tế số - với tốc độ băng rộng cố định chính thức lọt vào nhóm 10 quốc gia dẫn đầu thế giới. Đặc biệt, việc triển khai thế hệ địa chỉ Internet mới (IPv6) đã đạt thành tựu vượt bậc khi đứng thứ 2 trong khu vực ASEAN và thứ 7 trên toàn cầu, khẳng định năng lực hạ tầng vượt trội so với nhiều cường quốc công nghệ khác. Không chỉ đảm bảo hiệu quả kinh doanh, ngành còn thực hiện tốt trách nhiệm quốc gia với đóng góp ngân sách nhà nước ước đạt 115.080 tỷ đồng (tăng 11% so với cùng kỳ). Đặc biệt, giá trị đóng góp vào GDP của ngành đạt mức 1.443.769 tỷ đồng, ghi nhận tốc độ tăng trưởng 35%, qua đó khẳng định vai trò là động lực cốt lõi dẫn dắt đà tăng trưởng kinh tế quốc gia (Sở Khoa học và Công nghệ tỉnh Đăk Lăk, 2025)

Các doanh nghiệp như Rạng Đông hay FPT không chỉ dẫn đầu về số lượng bằng sáng chế mà còn là những trụ cột đóng góp ngân sách cho đất nước. Việc những doanh

nghiệp thâm dụng trí tuệ này xuất hiện trong danh sách 200 doanh nghiệp nộp thuế lớn nhất năm 2025 là do các chính sách CSR và đầu tư R&D của họ đã tạo ra giá trị thặng dư thực tế, giúp họ không chỉ phát triển bền vững mà còn đóng góp ngược lại cho sự thịnh vượng của quốc gia (Chính phủ, 2026).

4.1.2. Cơ cấu ngành nghề và đặc điểm hoạt động của doanh nghiệp khoa học và công nghệ Hà Nội

Dữ liệu thực tế từ 221 doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội cho thấy sự phân hóa sâu sắc về đặc thù ngành nghề và tài sản trí tuệ. Năng lực cốt lõi của các doanh nghiệp này được bảo vệ bằng hệ thống văn bằng bảo hộ đồ sộ. Điển hình như công ty CP Dược phẩm CPC 1 Hà Nội với 79 sản phẩm thuốc, công ty CP Tập đoàn Giống cây trồng Việt Nam (VINASEED) với 61 giống cây trồng, công ty CP Bóng đèn Phích nước Rạng Đông với 53 chủng loại sản phẩm được hình thành từ nghiên cứu khoa học. Việc thiết lập các văn bằng pháp lý không chỉ bảo vệ lợi ích doanh nghiệp mà còn là một hình thức thực thi CSR (trách nhiệm pháp lý), tạo niềm tin cho đội ngũ trí thức về việc thành quả sáng tạo của họ được trân trọng và bảo hộ.

4.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực trong doanh nghiệp khoa học và công nghệ Hà Nội

Nguồn nhân lực là yếu tố trung tâm quyết định năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp KH&CN. Giá trị doanh nghiệp không chỉ nằm ở máy móc hay tài sản hữu hình mà còn ở chất lượng đội ngũ kỹ sư, nhà nghiên cứu, chuyên viên công nghệ, chuyên gia dữ liệu và cán bộ quản lý tri thức.

Người lao động trong khu vực này thường có một số đặc điểm nổi bật. Thứ nhất, trình độ học vấn và chuyên môn tương đối cao. Nhiều vị trí yêu cầu bằng đại học, sau đại học hoặc các chứng chỉ nghề nghiệp chuyên sâu. Hà Nội tập trung mật độ chuyên gia cao nhất cả nước với hơn 65% nhà khoa học đầu ngành và khoảng 8.456 tiến sĩ hoạt động trong lĩnh vực KH&CN. Đi kèm với yêu cầu khắt khe về trình độ, mức thu nhập tại khối doanh nghiệp này cũng dẫn đầu thị trường lao động Thủ đô. Theo số liệu khảo sát năm 2025, mức lương trung vị cho nhân sự có kinh nghiệm từ 3-5 năm đạt khoảng 35 triệu VNĐ/tháng. Đối với các chuyên gia chuyên sâu trong lĩnh vực

R&D hoặc kỹ sư AI, thu nhập có thể đạt ngưỡng 87 - 125 triệu VNĐ/tháng. Ngoài tiền lương, các chính sách như cổ phần thưởng (ESOP) và thưởng theo bằng sáng chế đã trở thành những công cụ quản trị quan trọng. Trong nghiên cứu về lòng trung thành, mức thu nhập vượt trội này (thường cao hơn 1,5 - 2 lần mặt bằng chung) là điều kiện cần, nhưng cơ hội được làm việc trong môi trường công nghệ tiên phong và chính sách CSR minh bạch mới là điều kiện đủ để giữ chân các chuyên gia đầu ngành.

Thứ hai, khả năng tiếp cận thông tin nhanh và kỳ vọng cao đối với môi trường làm việc. Đội ngũ tri thức trong ngành công nghệ quan tâm đến tính minh bạch, cơ hội phát triển, văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo. Trong môi trường đó, sự tương tác giữa phong cách lãnh đạo và hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên trở nên mạnh mẽ hơn, bởi nó đáp ứng kỳ vọng của họ về một nền tảng văn hóa tổ chức hiện đại, nơi cơ hội phát triển cá nhân gắn liền với sự tự do sáng tạo. Kết luận này được củng cố qua khảo sát thực tiễn tại các doanh nghiệp công nghệ thông tin (37,44%) và chế biến, chế tạo (23,54%) (Lê Thị Mỹ Linh và cộng sự, 2025)

Thứ ba, xu hướng dịch chuyển nghề nghiệp cao hơn lĩnh vực khác. Người lao động có kỹ năng tốt thường dễ dàng tìm kiếm cơ hội mới nếu không hài lòng với tổ chức hiện tại. Trong bối cảnh hội nhập quốc tế sâu rộng thông qua các định chế như WTO, CPTPP và AEC, Việt Nam đang đối mặt với thực trạng vừa có cơ hội hợp tác phát triển, vừa phải đương đầu với nguy cơ chảy chất xám. Thách thức lớn nhất hiện nay là nguy cơ thiếu hụt nhân sự chất lượng cao trong tương lai gần, khi quốc gia có thể sở hữu số lượng lớn nhân tài nhưng giá trị đóng góp thực tế của họ lại đang phục vụ cho các tổ chức nước ngoài (Đào Thanh Trường và Nguyễn Thị Ngọc Anh, 2018)

Do đó, doanh nghiệp KH&CN phải đối mặt với áp lực liên tục trong tuyển dụng, đào tạo và giữ chân nhân sự.

4.1.4. Những thách thức trong quản trị nhân sự và giữ chân lao động chất lượng cao

Trong bối cảnh hiện đại, các doanh nghiệp KH&CN hàng đầu tại Hà Nội đang dịch chuyển từ các hoạt động thiện nguyện tự phát sang chiến lược CSR hệ thống, gắn liền với năng lực cốt lõi. CSR không còn được coi là "chi phí" mà là "trụ cột" để

xây dựng hình ảnh tổ chức. Việc thực hiện trách nhiệm xã hội thông qua các hoạt động đổi mới sáng tạo, bảo vệ môi trường và phát triển cộng đồng đã tạo ra một lực đẩy mạnh mẽ, tác động trực tiếp đến sự hài lòng và ý định gắn bó lâu dài của người lao động trong doanh nghiệp.

Đồng thời, trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt tại Hà Nội, các doanh nghiệp KH&CN đang đối diện với nhiều thách thức nhân sự. Thứ nhất, cạnh tranh lao động giữa các doanh nghiệp trong nước và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài ngày càng mạnh. Những doanh nghiệp lớn thường có lợi thế về lương thưởng và thương hiệu tuyển dụng. Thứ hai, chi phí thay thế nhân sự chất lượng cao rất lớn. Khi một nhân viên có chuyên môn nghỉ việc, doanh nghiệp không chỉ mất người mà còn mất kinh nghiệm, tri thức tích lũy, quan hệ khách hàng và thời gian đào tạo thay thế. Thứ ba, thế hệ lao động trẻ hiện nay có xu hướng đánh giá công việc toàn diện hơn, không chỉ dựa trên tiền lương mà còn dựa trên giá trị sống, sự cân bằng cuộc sống - công việc, cơ hội phát triển và ý nghĩa xã hội của tổ chức. Những yếu tố trên khiến bài toán nâng cao lòng trung thành nhân viên trở thành nội dung chiến lược đối với các doanh nghiệp KH&CN.

Do đó, CSR được xem là một công cụ quản trị quan trọng bên cạnh các chính sách nhân sự truyền thống. Khi doanh nghiệp thể hiện trách nhiệm đối với người lao động, khách hàng, cộng đồng và môi trường, nhân viên thường hình thành nhận thức tích cực hơn về tổ chức, từ đó gia tăng mức độ gắn bó và mong muốn làm việc lâu dài. Đối với các doanh nghiệp KH&CN, CSR càng có ý nghĩa đặc biệt do đặc thù phụ thuộc lớn vào chất lượng nguồn nhân lực tri thức. Người lao động trong khu vực này không chỉ quan tâm đến thu nhập mà còn chú trọng môi trường làm việc, cơ hội phát triển nghề nghiệp, sự công bằng trong quản trị, tính minh bạch của tổ chức và các giá trị xã hội mà doanh nghiệp theo đuổi.

Đối với doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội, nơi tập trung lực lượng lao động có trình độ chuyên môn cao và có nhiều cơ hội dịch chuyển nghề nghiệp, những tác động tích cực của CSR càng trở nên rõ rệt. Một doanh nghiệp có hình ảnh tích cực, chính sách nhân sự công bằng và định hướng phát triển bền vững thường có khả năng thu

hút và giữ chân nhân tài tốt hơn so với những doanh nghiệp chỉ cạnh tranh bằng yếu tố thu nhập ngắn hạn.

Từ những phân tích trên, có thể thấy rằng khu vực doanh nghiệp CSR tại Hà Nội là bối cảnh phù hợp để nghiên cứu mối quan hệ giữa CSR và lòng trung thành nhân viên. Việc khảo sát nhận thức của người lao động về CSR và kiểm định mức độ tác động của yếu tố này đến lòng trung thành nhân viên không chỉ có ý nghĩa thực tiễn đối với nhà quản trị mà còn góp phần bổ sung bằng chứng học thuật trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực và phát triển bền vững.

4.2. TÁC ĐỘNG CỦA TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA DOANH NGHIỆP ĐẾN LÒNG TRUNG THÀNH NHÂN VIÊN TRONG CÁC DOANH NGHIỆP KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ TẠI HÀ NỘI

Cơ chế tác động của CSR đến lòng trung thành nhân viên trong các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội có những đặc điểm khác biệt so với nhiều doanh nghiệp truyền thống. Trong khi ở các ngành sản xuất hay dịch vụ thông thường, lòng trung thành thường được xây dựng trên nền tảng của lý thuyết trao đổi xã hội, nơi nhân viên đáp lại các phúc lợi và hoạt động từ thiện của công ty bằng sự gắn kết, thì tại các doanh nghiệp KH&CN, sợi dây liên kết này lại thắt chặt dựa trên lý thuyết nhận diện xã hội. Đối với đội ngũ nhân sự trình độ cao, trí thức và có tính tự chủ lớn, lòng trung thành không chỉ dừng lại ở sự thỏa mãn về vật chất mà còn là sự cộng hưởng về mặt giá trị. Họ không chỉ làm việc cho một tổ chức mà còn cống hiến một cách có trách nhiệm.

Sự khác biệt rõ nét nhất nằm ở đối tượng và nội dung của các hoạt động CSR. Tại các doanh nghiệp truyền thống, CSR thường được hiểu là các hoạt động thiện nguyện bên ngoài hoặc tuân thủ các chuẩn mực môi trường cơ bản để xây dựng danh tiếng. Ngược lại, tại các doanh nghiệp KH&CN, CSR gắn liền với đạo đức tri thức và trách nhiệm đổi mới. Nhân viên trong ngành này đặc biệt nhạy cảm với cách doanh nghiệp xử lý dữ liệu người dùng, tính nhân văn của các thuật toán hay mức độ thân thiện với môi trường của các phát minh mới. Khi doanh nghiệp chứng minh được sự chính trực trong nghiên cứu và phát triển, nhân viên sẽ nảy sinh niềm tự hào nghề

nghiệp sâu sắc. Chính niềm tự hào này là nhân tố khuếch đại lòng trung thành mạnh mẽ hơn bất kỳ chính sách đãi ngộ thuần túy nào.

Thêm vào đó, đặc thù của nhân sự ngành KH&CN là xu hướng tìm kiếm sự phù hợp cá nhân - tổ chức rất cao. Trong các ngành công nghiệp truyền thống, sự trung thành đôi khi đến từ sự ổn định và tính thâm niên. Tuy nhiên, trong môi trường KH&CN đầy biến động và cạnh tranh nhân tài khốc liệt, lòng trung thành là một lựa chọn mang tính chiến lược của nhân viên. Họ chọn ở lại vì tổ chức đó là nơi họ được thực hiện các giá trị đạo đức cá nhân thông qua chuyên môn nghiên cứu. CSR lúc này đóng vai trò là mỏ neo tâm lý, biến doanh nghiệp trở thành một cộng đồng tri thức có trách nhiệm, nơi nhân viên tìm thấy tiếng nói chung giữa sự phát triển nghề nghiệp và đóng góp xã hội, điều mà các doanh nghiệp lĩnh vực khác khó có thể đạt được chỉ bằng các hoạt động thiện nguyện bề nổi.

Dưới đây là một số hoạt động CSR tiêu biểu của các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội. Trong khối ngành công nghệ, giáo dục và tài chính, các doanh nghiệp như MISA, Trinam Group, Ngân Lượng, Educa Corporation và Lumi đóng vai trò là những người tiên phong trong việc xóa bỏ khoảng cách công nghệ. MISA và Trinam Group tập trung vào trách nhiệm ở cấp độ vĩ mô thông qua việc cung cấp các giải pháp quản lý hành chính công và phần mềm SaaS cho SMEs, trực tiếp thúc đẩy lộ trình chuyển đổi số quốc gia. Trong khi đó, Ngân Lượng thực hiện trách nhiệm xã hội qua việc phổ cập tài chính toàn diện và hỗ trợ an toàn thanh toán cho các hộ kinh doanh nhỏ.

Đặc biệt, trách nhiệm với thế hệ tương lai được thể hiện rõ nét qua mô hình của Educa Corporation với các chương trình học bổng tiếng Anh cho trẻ em vùng sâu, vùng xa và Lumi Việt Nam thông qua việc tài trợ các phòng Lab IoT tại các trường đại học lớn. Những hoạt động này không chỉ giúp bồi dưỡng nguồn nhân lực chất lượng cao cho quốc gia mà còn tạo ra một lượng kỹ sư kế cận, đảm bảo sự phát triển bền vững cho chính hệ sinh thái công nghệ của doanh nghiệp.

Ở các lĩnh vực sản xuất, y tế và nông nghiệp, CSR lại gắn liền với trách nhiệm sản phẩm và bảo vệ môi trường. CPC1 Hà Nội và Hasaky khẳng định cam kết đạo

đức thông qua việc cung ứng thuốc công nghệ cao và thiết bị y tế an toàn, giảm thiểu sự phụ thuộc vào hàng ngoại nhập, đồng thời bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng. Rạng Đông và Kangaroo lại là những điểm sáng về "Chuyển đổi Xanh". Rạng Đông gây ấn tượng mạnh với lò thủy tinh điện không ống khói và các sản phẩm LED tiết kiệm năng lượng, song hành cùng truyền thống đền ơn đáp nghĩa sâu sắc.

Kangaroo lại tập trung vào các giá trị sinh tồn thiết yếu như nước sạch, thông qua các chương trình kiểm tra nước miễn phí và tài trợ máy lọc nước cho cộng đồng, đồng thời mở rộng trách nhiệm sang bảo tồn đa dạng sinh học. Trong lĩnh vực nông nghiệp, Công ty T&T 159 là điển hình của kinh tế tuần hoàn, nơi rác thải nông nghiệp được tái chế thành tài nguyên, vừa bảo vệ môi trường nông thôn, vừa tạo ra sinh kế bền vững cho hàng ngàn hộ nông dân liên kết.

Một xu hướng nổi bật và đồng nhất giữa các doanh nghiệp này là việc triển khai CSR nội bộ nhằm củng cố nội lực. Các chính sách phúc lợi không còn dừng lại ở mức cơ bản mà đã được nâng tầm thành các giải pháp sáng tạo. Điển hình như chính sách "Chi lương linh hoạt" của Kangaroo giúp nhân viên chủ động về tài chính, hay cam kết mức thu nhập 2.000 USD vào năm 2030 của Rạng Đông. Lumi và MISA lại chú trọng vào văn hóa doanh nghiệp và môi trường làm việc linh hoạt, khuyến khích tinh thần đổi mới sáng tạo qua các ngày hội Techday hay các hoạt động team building định kỳ. Việc tạo dựng một môi trường làm việc như "mái nhà chung", nơi nhân viên cảm thấy được tôn trọng, chăm lo về cả vật chất lẫn tinh thần, chính là chìa khóa để các doanh nghiệp này duy trì tỷ lệ gắn kết cao và thu hút nhân tài trong thị trường lao động đầy biến động.

Từ những phân tích trên, có thể thấy rằng trong các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp không chỉ là yêu cầu về đạo đức hay hình ảnh thương hiệu mà còn là yếu tố có liên hệ chặt chẽ với quản trị nguồn nhân lực. Việc thực hiện tốt CSR có khả năng nâng cao sự hài lòng, củng cố niềm tin tổ chức, tăng cảm nhận phù hợp giữa cá nhân và doanh nghiệp, từ đó thúc đẩy lòng trung thành nhân viên. Đây cũng chính là cơ sở quan trọng để nghiên cứu tiếp tục kiểm

định thực nghiệm các mối quan hệ trong mô hình đề xuất ở các phần tiếp theo của luận án.

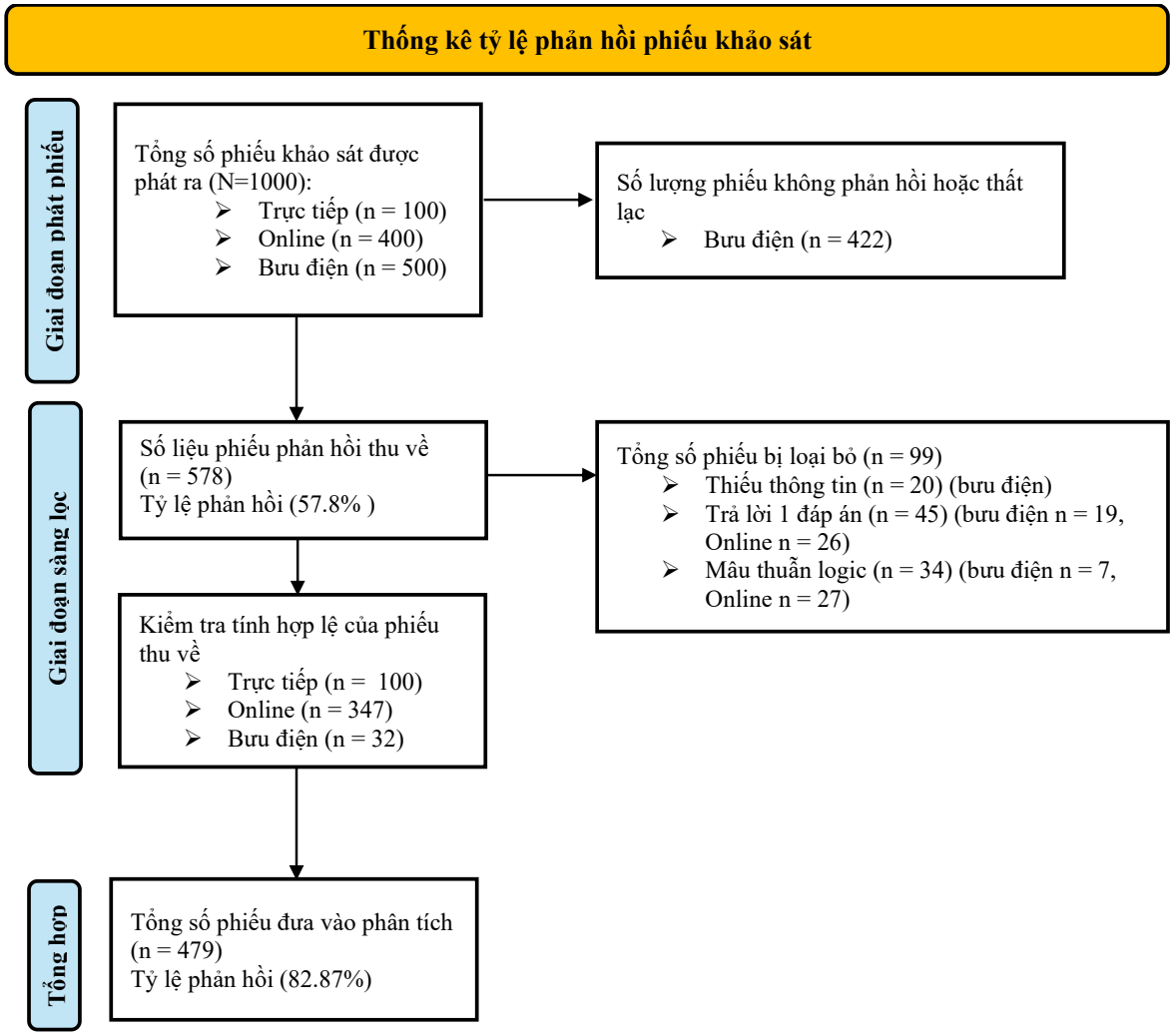
4.3. PHÂN TÍCH KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.3.1. Thống kê phiếu khảo sát

Phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi được sử dụng nhằm thu thập dữ liệu sơ cấp, phục vụ việc kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết đã đề xuất. Đối tượng khảo sát là người lao động đang làm việc tại các doanh nghiệp KH&CN trên địa bàn thành phố Hà Nội. Để nâng cao khả năng tiếp cận người trả lời và gia tăng tỷ lệ phản hồi, nghiên cứu triển khai thu thập dữ liệu thông qua ba hình thức gồm: phát phiếu khảo sát trực tiếp tại doanh nghiệp, gửi bảng hỏi qua đường bưu điện và gửi đường liên kết khảo sát trực tuyến thông qua nền tảng Google Form.

Tổng số 1.000 bảng hỏi đã được phát ra trong thời gian khảo sát. Kết quả thu về 578 phiếu trả lời, chi tiết được mô tả ở Hình 4.1. Sau quá trình rà soát, làm sạch dữ liệu và loại bỏ các phiếu không đầy đủ thông tin hoặc có dấu hiệu trả lời không phù hợp, các phiếu hợp lệ được sử dụng cho các bước phân tích tiếp theo.

Các phiếu thu sau khảo sát đã được kiểm tra và sàng lọc để loại bỏ các phiếu không đạt yêu cầu chất lượng. Tiêu chí đảm bảo chất lượng của phiếu khảo sát được tác giả quy định bao gồm: 1) đảm bảo đúng đối tượng khảo sát thông qua câu hỏi sàng lọc; 2) không để trống các câu hỏi quan trọng (bắt buộc trả lời); 3) không trả lời các câu hỏi đồng nhất; và 4) không mâu thuẫn trong các câu trả lời. Dựa theo các tiêu chí chất lượng đó, tác giả rà soát từng phiếu khảo sát và loại bỏ khỏi mẫu nghiên cứu những quan sát không đạt tiêu chuẩn.



Hình 4.1. Thống kê tỷ lệ phản hồi và sàng lọc phiếu khảo sát

Nhằm hạn chế tối đa sai số hệ thống và đảm bảo tính khách quan của kết quả nghiên cứu, quy trình làm sạch dữ liệu được thực hiện qua các bước sàng lọc kỹ thuật. Từ tổng số 578 phiếu thu về, 99 phiếu không hợp lệ bị loại bỏ dựa trên các kỹ thuật sau:

- Thứ nhất, loại bỏ các phiếu khảo sát bưu điện có từ 5% tổng số biến quan sát trở lên bị bỏ trống, hoặc có cấu trúc đo lường bị bỏ trống hoàn toàn. Đối với khảo sát online, tiêu chí này đạt 0% do cài đặt chế độ bắt buộc trả lời

- Thứ hai, loại bỏ các phiếu có người trả lời chọn duy nhất một mức giá trị Likert (ví dụ: tất cả đều chọn mức 3 hoặc mức 5) hoặc lặp lại mô hình zic-zac cơ học trên toàn bộ bảng hỏi.;

- Thứ ba, nghiên cứu đã sử dụng các câu hỏi đảo, 03 cặp chỉ báo thuộc thang đo Niềm tin tổ chức (OT): cặp OT4 (thuận) và OT1 (đảo); cặp OT2 (thuận) và OT5

(đảo); cặp OT3 (thuận) và OT6 (đảo). Những phiếu có kết quả trả lời mâu thuẫn (ví dụ: đồng thời chọn mức 5 cho cả hai câu hỏi có nội dung trái ngược nhau) được xác định là vi phạm tính logic. Sự mâu thuẫn này cho thấy người phản hồi đã không đọc kỹ nội dung hoặc không hiểu đúng ý nghĩa của các thang đo.

Kết quả, số phiếu bị loại do thiếu thông tin là 20 phiếu (thu thập qua bưu điện). Số phiếu bị loại do trả lời đơn điệu là 19 phiếu thu thập qua bưu điện, 26 phiếu trả lời online. Số phiếu bị loại do mâu thuẫn logic là 7 phiếu thu thập qua bưu điện, 27 phiếu trả lời online.

Tỷ lệ loại bỏ 17,1% phiếu (99/578) trong luận án hoàn toàn tương thích với các khuyến nghị thực hành tốt trong nghiên cứu thực chứng. Theo Meade và Craig (2012), tỷ lệ phản hồi thiếu chú ý hoặc không nhất quán thường chiếm từ 10% đến 25% trong các khảo sát xã hội học. Việc loại bỏ các phản hồi này là bước đi cần thiết để đảm bảo tính chính xác của mô hình PLS-SEM, giúp đạt được giá trị hội tụ và phân biệt theo tiêu chuẩn của (Hair và cộng sự, 2021), từ đó đảm bảo rằng các kết quả thu được phản ánh đúng bản chất hành vi của lao động tri thức thay vì các sai số do phản hồi bất cẩn.

Như vậy, quá trình sàng lọc đã xác định được 479 phiếu khảo sát hợp lệ, được tổng hợp thành mẫu nghiên cứu chính thức. Tỷ lệ phiếu hợp lệ trên tổng số phiếu thu được đạt 82,87% (479/578). Điều này cũng thể hiện chất lượng của quá trình khảo sát, đã tiếp cận đúng đối tượng và thu được sự tập trung, hỗ trợ và tham gia cung cấp dữ liệu nghiên cứu từ nhân viên.

4.3.2. Thống kê mô tả mẫu

Thống kê mô tả mẫu được thực hiện để xem xét các đặc điểm mẫu thu thập được. Dựa trên đó, các tính chất và đặc điểm mẫu nghiên cứu được đánh giá và so sánh với tổng thể. Bằng phép so sánh này, nghiên cứu có thể đánh giá mức độ tương đồng của mẫu so với tổng thể, từ đó ước lượng mức độ đại diện tương đối của mẫu cho những đặc điểm của tổng thể. Các ước lượng này tuy mang tính định tính nhưng cũng là cơ sở để giúp khẳng định kết quả nghiên cứu có đạt được nhu cầu cũng như những hạn chế có thể có xuất phát từ quá trình lấy mẫu và mẫu nghiên cứu. Bảng 4.1 cung cấp cái nhìn tổng quát về mẫu nghiên cứu dựa trên các đặc điểm nhân khẩu học và kinh tế - xã hội. Mẫu nghiên cứu bao gồm 479 quan sát, với cơ cấu giới tính tương

đối cân bằng (51,6% nữ và 48,4% nam). Đối tượng khảo sát tập trung chủ yếu ở nhóm trẻ và độc thân, trong đó độ tuổi từ 26-35 chiếm tỉ trọng lớn nhất (44,7%) và tỷ lệ người độc thân chiếm 54,9%.

Về trình độ chuyên môn, mẫu thể hiện mức độ tri thức hóa cao khi có đến 55,9% trình độ đại học và 12,7% sau đại học. Về thâm niên công tác và kinh tế, nhóm có từ 2 đến dưới 5 năm kinh nghiệm chiếm đa số (36,1%), đi kèm với mức thu nhập phổ biến từ 15 đến dưới 30 triệu đồng (48,9%).

Bảng 4.1.Thống kê mô tả mẫu

	Quan sát	Tần số (n)	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	232	48,4
	Nữ	247	51,6
	Tổng	479	100
Độ tuổi	Từ 25 tuổi trở xuống	96	20,0
	26-35 tuổi	214	44,7
	36-45 tuổi	110	23,0
	Trên 46 tuổi	59	12,3
	Tổng	479	100
Tình trạng hôn nhân	Độc thân	263	54,9
	Đã kết hôn	216	45,1
	Tổng	479	100
Tình độ học vấn	Cao đẳng	150	31,3
	Đại học	268	55,9
	Sau đại học	61	12,7
	Tổng	479	100
Thu nhập	Dưới 15 triệu	167	34,9
	15 triệu đến dưới 30 triệu	234	48,9
	30 triệu đến dưới 45 triệu	56	11,7
	Từ 45 triệu trở lên	22	4,6
	Tổng	479	100
	Dưới 2 năm	105	21,9

	Quan sát	Tần số (n)	Tỷ lệ (%)
Thâm niên công tác	2 năm đến dưới 5 năm	173	36,1
	5 năm đến dưới 7 năm	94	19,6
	7 năm đến dưới 10 năm	56	11,7
	Từ 10 năm trở lên	51	10,6
	Tổng	479	100

4.3.3. Kiểm định sai lệch phương pháp chung (CMB)

Để đánh giá rủi ro vi phạm hiện tượng sai lệch do phương pháp chung (Common Method Bias - CMB), tác giả tiến hành phép kiểm định đơn nhân tố của Harman (Harman's Single-Factor Test) thông qua phân tích nhân tố khám phá (EFA) không xoay trên phần mềm SPSS 26.0. Toàn bộ 43 biến quan sát thuộc các thang đo thành phần trong mô hình cấu trúc đều được đưa vào phân tích.

Trước hết, kết quả hệ số kiểm định KMO đạt 0,954 (thỏa mãn điều kiện > 0,5), cho thấy quy mô mẫu hoàn toàn phù hợp cho phân tích nhân tố. Đồng thời, kiểm định Bartlett mang ý nghĩa thống kê (Approx. Chi-Square = 12065,477; df = 903; p = 0,000 < 0,001), khẳng định các biến quan sát có mối tương quan tuyến tính chặt chẽ và đủ điều kiện nền tảng để trích xuất nhân tố. Tác giả thực hiện việc phân tích EFA với việc sử dụng Principal Components và đưa toàn bộ các nhân tố trong mẫu về 1 nhân tố (Fixed number of factors với Factors to extract =1), không sử dụng phương pháp xoay nhân tố nào. Kết quả thu được cụ thể, số lượng nhân tố trích xuất là duy nhất 1 nhân tố tổng hợp. Tổng phương sai trích, nhân tố đơn lẻ này giải thích được 35,059% biến thiên của toàn bộ tập dữ liệu. Đối chiếu với tiêu chuẩn của Podsakoff và cộng sự (2003) cùng Cooper và cộng sự (2020), do tổng phương sai trích của nhân tố duy nhất này đạt mức 35,059%, nằm dưới ngưỡng 50%, dữ liệu nghiên cứu không tồn tại CMB (phụ lục 7).

4.3.4. Kết quả kiểm định mô hình đo lường giai đoạn 1

4.3.4.1. Hệ số tải nhân tố

Bước đầu tiên trong đánh giá mô hình đo lường trên SmartPLS 4 là đánh giá độ tin cậy của các biến quan sát thông qua hệ số tải ngoài. Kết quả chạy mô hình lần đầu

cho thấy biến quan sát OT6 có hệ số tải ngoài bằng 0,530, thấp hơn ngưỡng chấp nhận. Do đó, biến này được loại khỏi mô hình và tiến hành ước lượng lại lần thứ hai. Sau lần 2, tất cả các biến quan sát còn lại đều có hệ số tải ngoài lớn hơn 0,70. Điều này cho thấy các biến quan sát đều phản ánh tốt các cấu trúc nghiên cứu và được giữ lại cho các bước phân tích tiếp theo (phụ lục 8).

Các mô hình đo lường được đánh giá dựa trên độ tin cậy của chỉ báo và thang đo, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Kết quả kiểm định mô hình đo lường bằng phần mềm SmartPLS 4 cho thấy hầu hết các biến quan sát đều đáp ứng các điều kiện về độ tin cậy và độ giá trị của thang đo. Độ tin cậy và giá trị của thang đo được xem xét dựa trên các khuyến nghị của (Hair và cộng sự, 2019), bao gồm đánh giá độ nhất quán nội tại, độ giá trị hội tụ và độ giá trị phân biệt.

4.3.4.2. Độ tin cậy và độ giá trị hội tụ

Độ tin cậy của thang đo được đánh giá thông qua Cronbach's Alpha và Composite Reliability (CR). Kết quả tại Bảng 4.4 cho thấy tất cả các cấu trúc nghiên cứu đều có Cronbach's Alpha lớn hơn 0,80 và CR lớn hơn 0,88.

Giá trị hội tụ được đánh giá thông qua AVE. Kết quả cho thấy AVE của tất cả các cấu trúc đều lớn hơn 0,50, dao động từ 0,618 đến 0,752. Như vậy, các biến tiềm ẩn giải thích được trên 50% phương sai của các biến quan sát tương ứng, qua đó bảo đảm giá trị hội tụ của mô hình đo lường.

Đáng chú ý, cấu trúc CSR_INN và CSR_PRO có giá trị AVE cao nhất (0,752 và 0,751), cho thấy các biến quan sát thuộc hai cấu trúc này có khả năng phản ánh rất tốt khái niệm nghiên cứu.

Bảng 4.2. Độ tin cậy và độ hội tụ

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
CSR_INN	0,890	0,893	0,924	0,752
CSR_PLA	0,852	0,853	0,900	0,692
CSR_PPL	0,850	0,850	0,899	0,689
CSR_PRO	0,889	0,890	0,923	0,751
IMG	0,826	0,831	0,885	0,657
LOY	0,876	0,876	0,906	0,618

OT	0,909	0,910	0,930	0,687
POF	0,858	0,858	0,903	0,701
SAT	0,896	0,896	0,920	0,658

4.3.4.3. Tính phân biệt

Giá trị phân biệt được kiểm định bằng tiêu chuẩn Fornell-Larcker và chỉ số HTMT.

Kết quả tại Bảng 4.3 cho thấy căn bậc hai của AVE của từng cấu trúc (giá trị trên đường chéo chính) đều lớn hơn hệ số tương quan với các cấu trúc còn lại. Kết quả phản ánh rằng mỗi cấu trúc nghiên cứu đều có khả năng phân biệt tốt với các cấu trúc khác. Bên cạnh đó, kết quả tại Bảng 4.4 cho thấy toàn bộ giá trị HTMT đều nhỏ hơn 0.85. Theo Henseler và cộng sự (2015), điều này tiếp tục khẳng định mô hình đạt giá trị phân biệt ở mức tốt.

Trong số các mối quan hệ, giá trị HTMT cao nhất là giữa SAT và LOY (0,830), phản ánh mối liên hệ khá chặt chẽ giữa sự hài lòng và lòng trung thành nhân viên. Tuy nhiên, giá trị này vẫn nằm trong ngưỡng cho phép và không ảnh hưởng đến giá trị phân biệt của mô hình.

Bảng 4.3. Tính phân biệt (Fornell-Larcker Criterion)

	CSR_INN	CSR_PLA	CSR_PPL	CSR_PRO	IMG	LOY	OT	POF	SAT
CSR_INN	0,867								
CSR_PLA	0,280	0,832							
CSR_PPL	0,300	0,493	0,830						
CSR_PRO	0,436	0,316	0,315	0,867					
IMG	0,348	0,426	0,411	0,404	0,811				
LOY	0,371	0,460	0,427	0,478	0,491	0,786			
OT	0,342	0,374	0,383	0,402	0,457	0,533	0,829		
POF	0,368	0,439	0,446	0,400	0,341	0,626	0,419	0,837	
SAT	0,434	0,473	0,481	0,518	0,484	0,736	0,510	0,495	0,811

Bảng 4.4. Tính phân biệt (HTMT)

	CSR_INN	CSR_PLA	CSR_PPL	CSR_PRO	IMG	LOY	OT	POF	SAT
CSR_INN									
CSR_PLA	0,318								
CSR_PPL	0,342	0,578							
CSR_PRO	0,488	0,362	0,362						
IMG	0,405	0,506	0,490	0,465					
LOY	0,418	0,531	0,495	0,541	0,573				
OT	0,378	0,422	0,434	0,446	0,524	0,596			
POF	0,419	0,513	0,523	0,456	0,402	0,721	0,473		
SAT	0,484	0,540	0,551	0,580	0,560	0,830	0,563	0,564	

4.3.5. Kết quả kiểm định mô hình đo lường giai đoạn 2 (chất lượng biến bậc 1)

Trọng số ngoài của các biến bậc 1

Kết quả kiểm định cho thấy tất cả các thành phần bậc một đều có ý nghĩa thống kê trong việc giải thích cho cấu trúc bậc hai, do tất cả các thành phần đều có p-value = 0,000 và T-statistics > 1.96. Mức độ đóng góp tương đối của các thành phần này được xác định thông qua hệ số tác động chuẩn hóa (Original Sample). Cụ thể, CSR_PRO (0,405) là yếu tố quan trọng nhất hình thành nên cấu trúc CSR. Các chỉ số của CSR_PLA (0,361) và CSR_PPL (0,359) rất sát nhau, cho thấy người lao động tri thức đánh giá vai trò của môi trường và xã hội có tầm quan trọng tương đương trong chiến lược CSR của doanh nghiệp.

Bảng 4.5. Kết quả hệ số tải ngoài của biến bậc 1

	Hệ số chuẩn hóa (O)	Trung bình mẫu (M)	Độ lệnh chuẩn (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	p- values
CSR_INN -> CSR	0,259	0,258	0,049	5,314	<0,001
CSR_PLA -> CSR	0,361	0,360	0,046	7,867	<0,001
CSR_PPL -> CSR	0,359	0,357	0,047	7,638	<0,001
CSR_PRO -> CSR	0,405	0,405	0,047	8,645	<0,001

Sự cộng tuyến giữa các biến bậc một

Giá trị cộng tuyến VIF của các biến bậc một đều nhỏ hơn 5. Như vậy, không xảy ra tình trạng cộng tuyến giữa các biến bậc một của CSR.

Bảng 4.6. Kết quả sự cộng tuyến VIF giữa các biến bậc 1

	VIF
CSR_INN	1,293
CSR_PLA	1,385
CSR_PPL	1,397
CSR_PRO	1,323

4.3.6. Kiểm định mô hình cấu trúc

4.3.6.1. Kiểm tra đa cộng tuyến VIF

Trước khi kiểm định các mối quan hệ cấu trúc, nghiên cứu tiến hành đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến thông qua chỉ số VIF. Kết quả tại Bảng 4.7 cho thấy tất cả các giá trị VIF đều nhỏ hơn 5. Như vậy, mô hình không gặp vấn đề đa cộng tuyến và đủ điều kiện để tiếp tục kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

Bảng 4.7. Kết quả sự cộng tuyến VIF

	CSR	IMG	LOY	OT	POF	SAT
CSR		1,000		1,445	1,000	1,747
IMG			1,424	1,445		
LOY						
OT			1,523			1,418
POF			1,403			1,539
SAT			1,690			

4.3.6.2. Mức độ giải thích mô hình R^2 , hiệu quả tác động f^2, mức độ dự báo ngoài mẫu Q^2

Hệ số R^2 hiệu chỉnh của các biến nội sinh dao động từ 0,307 đến 0,651 (bảng 4.8). Theo tiêu chuẩn của Hair và cộng sự (2022), giá trị R^2 của lòng trung thành nhân viên (0,651) tiệm cận mức tác động mạnh, trong khi sự hài lòng (0,487), sự phù hợp (0,330), niềm tin tổ chức (0,311) và hình ảnh doanh nghiệp (0,307) đều đạt ngưỡng tác động trung bình.

Bảng 4.8. Mức độ giải thích mô hình R^2

	R^2	R^2 hiệu chỉnh
IMG	0,308	0,307
LOY	0,654	0,651
OT	0,314	0,311
POF	0,331	0,330
SAT	0,490	0,487

Mô hình ghi nhận 03 mối quan hệ có mức tác động mạnh mẽ nhất (bảng 4.9). Trong đó, CSR có tác động lớn đến sự phù hợp cá nhân - tổ chức (POF) (f^2=0,495) và hình ảnh doanh nghiệp (IMG) (f^2=0,445). Bên cạnh đó, sự hài lòng (SAT) cũng đóng vai trò then chốt khi tạo ra mức tác động lớn đến lòng trung thành nhân viên (LOY) (f^2=0,385). CSR thể hiện mức tác động trung bình đến sự hài lòng (SAT) (f^2=0,263) và niềm tin tổ chức (OT) (f^2=0,154). Đồng thời, sự phù hợp cá nhân - tổ chức (POF) cũng đóng góp ở mức trung bình vào việc giải thích lòng trung thành (LOY) với hệ số f2 = 0,195. Các mối quan hệ còn lại như IMG → OT (0,058), OT → SAT (0,056), OT → LOY (0,025), POF → SAT (0,022) và IMG → LOY (0,022) đều đạt ngưỡng tác động nhỏ theo Cohen (1988).

Bảng 4.9. Hiệu quả tác động f^2

	CSR	IMG	LOY	OT	POF	SAT
CSR		0,445		0,154	0,495	0,263
IMG			0,022	0,058		
LOY						
OT			0,025			0,056
POF			0,195			0,022
SAT			0,385			

Bảng 4.10 cho thấy tất cả các biến nội sinh trong mô hình đều có giá trị $Q^2 > 0$, khẳng định mô hình nghiên cứu có ý nghĩa dự báo. Biến lòng trung thành (LOY) và sự hài lòng (SAT) có giá trị $Q^2_{Blindfolding}$ nằm trong khoảng từ 0,25 đến 0,50. Kết quả này cho thấy mô hình có năng lực dự báo ở mức trung bình đối với thái độ và hành vi gắn kết của nhân viên. Biến niềm tin tổ chức (OT), sự phù hợp giữa cá nhân – tổ chức (POF) và hình ảnh tổ chức (IMG) có giá trị Q^2 dao động trong khoảng từ 0 đến 0,25, tương ứng với năng lực dự báo ở mức thấp.

Bảng 4.10. Mức độ dự báo $Q^2_{Blindfolding}$

	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
CSR	1916,000	1916,000	0,000
IMG	1916,000	1535,331	0,199
LOY	2874,000	1729,609	0,398
OT	2874,000	2263,634	0,212
POF	1916,000	1477,235	0,229
SAT	2874,000	1961,154	0,318

Bảng 4.11 cho thấy kết quả đánh giá khả năng dự báo của mô hình thông qua chỉ số $Q^2_{predict}$ cho thấy các biến tiềm ẩn phụ thuộc IMG, LOY, OT, POF, SAT trong mô hình đều có giá trị $Q^2_{predict}$ lớn hơn 0. Đồng thời, các biến quan sát thuộc các biến này cũng đều có giá trị $Q^2_{predict}$ dương. Điều này cho thấy mô hình có khả năng dự báo đối với dữ liệu ngoài mẫu (out-of-sample prediction), hay nói cách khác, mô hình đạt giá trị dự báo và phù hợp để dự đoán các quan sát mới. Kết quả so sánh sai số dự báo cho thấy phần lớn các biến quan sát phụ thuộc trong mô hình PLS-SEM có giá trị RMSE và MAE nhỏ hơn so với mô hình tham chiếu (LM). Điều này cho thấy mô

hình nghiên cứu có năng lực dự báo ngoài mẫu tương đối mạnh và phù hợp với mục đích dự báo (Bảng 4.12).

Bảng 4.11. Mức độ dự báo $Q^2_{predict}$ (biến tiềm ẩn)

	Q²predict	RMSE	MAE
IMG	**0,301**	0,840	0,668
LOY	**0,364**	0,803	0,588
OT	**0,266**	0,861	0,684
POF	**0,325**	0,826	0,648
SAT	**0,437**	0,756	0,583

Bảng 4.12. Mức độ dự báo $Q^2_{predict}$ (biến quan sát)

	Q²predict	PLS-SEM_RMSE	PLS-SEM_MAE	LM_RMSE	LM_MAE	IA_RMSE	IA_MAE
IMG1	0,230	0,787	0,611	0,787	0,613	0,896	0,676
IMG2	0,228	0,760	0,618	0,765	0,623	0,865	0,709
IMG3	0,168	0,810	0,622	0,813	0,623	0,888	0,639
IMG4	0,159	0,759	0,623	0,761	0,623	0,828	0,686
LOY1	0,222	0,656	0,475	0,659	0,478	0,743	0,494
LOY2	0,228	0,660	0,491	0,663	0,492	0,751	0,530
LOY3	0,237	0,663	0,493	0,663	0,496	0,759	0,534
LOY4	0,237	0,661	0,483	0,663	0,485	0,757	0,514
LOY5	0,188	0,680	0,503	0,681	0,502	0,754	0,537
LOY6	0,236	0,658	0,491	0,658	0,494	0,752	0,540
OT1	0,198	0,799	0,639	0,800	0,635	0,893	0,732
OT2	0,218	0,781	0,616	0,782	0,611	0,883	0,735
OT3	0,179	0,777	0,610	0,780	0,613	0,857	0,684
OT4	0,152	0,822	0,655	0,825	0,660	0,893	0,734
OT5	0,192	0,804	0,633	0,808	0,636	0,895	0,738
OT7	0,151	0,827	0,656	0,831	0,663	0,898	0,735
POF1	0,236	0,671	0,541	0,674	0,543	0,768	0,634
POF2	0,215	0,726	0,593	0,730	0,594	0,820	0,641
POF3	0,224	0,704	0,566	0,706	0,568	0,799	0,637
POF4	0,229	0,839	0,677	0,844	0,681	0,956	0,791
SAT1	0,258	0,683	0,531	0,686	0,535	0,793	0,615
SAT2	0,302	0,608	0,466	0,610	0,467	0,728	0,527
SAT3	0,239	0,727	0,559	0,725	0,560	0,834	0,619
SAT4	0,317	0,625	0,486	0,626	0,485	0,756	0,606
SAT5	0,326	0,586	0,447	0,588	0,446	0,714	0,509
SAT6	0,269	0,684	0,528	0,686	0,530	0,800	0,595

4.3.7. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Việc đánh giá hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc được thực hiện bằng phương pháp bootstrapping. Bootstrapping với 5.000 mẫu (khoảng tin cậy 95% hiệu chỉnh thiên lệch) để kiểm định ý nghĩa thống kê của các giả thuyết, với kết quả được trình bày trong Hình 4.2.

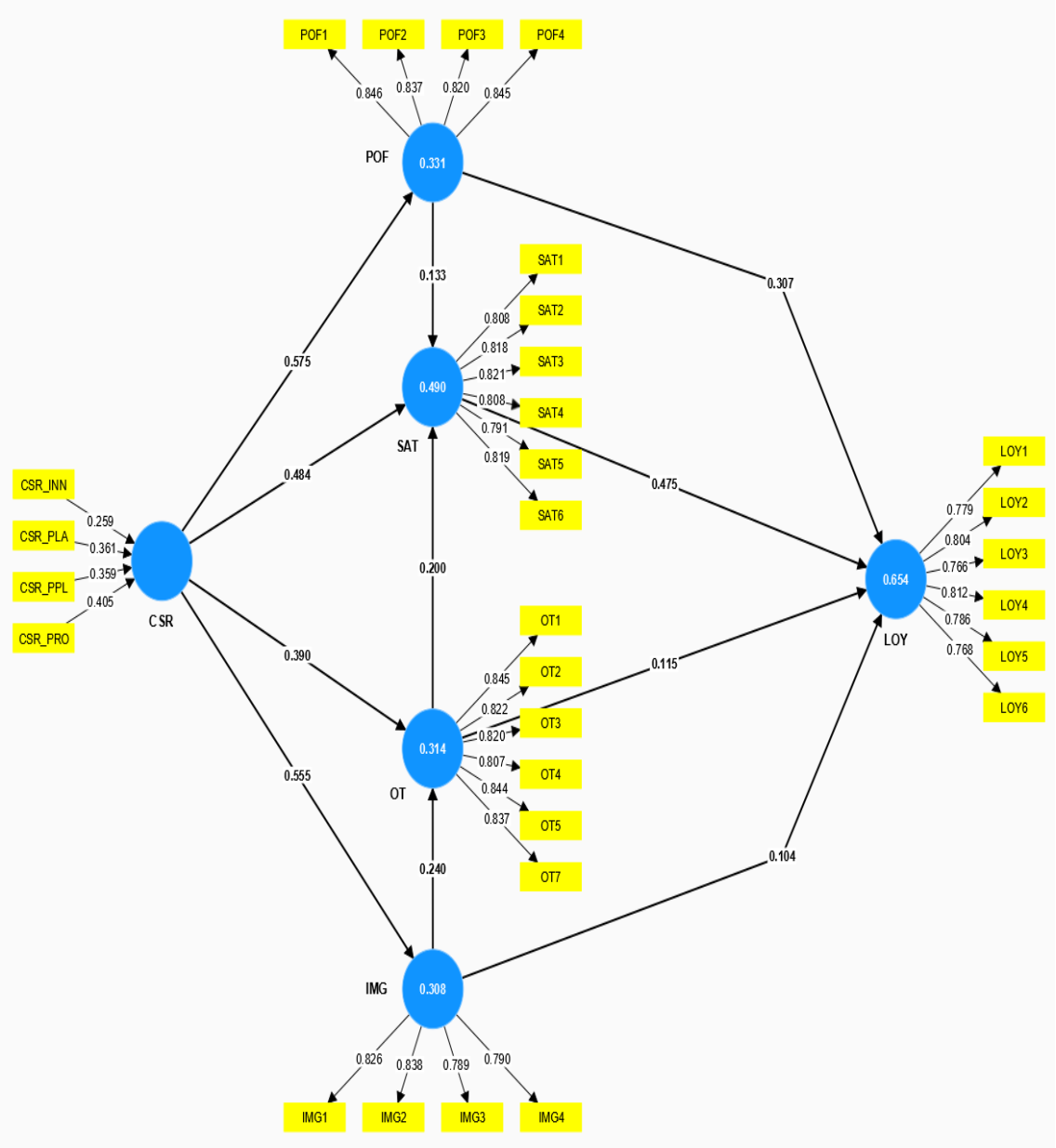
CSR có tác động thuận chiều mạnh mẽ nhất đến sự phù hợp cá nhân - tổ chức (POF) (β=0,575, t=14,996, p<0,001, khoảng tin cậy 95% [0,488-0,643]) và hình ảnh doanh nghiệp (IMG) (β=0,555, t=19,313, p<0,001, khoảng tin cậy 95% [0,488-0,603]). Sự hài lòng nhân viên (SAT) được ghi nhận là yếu tố có mối liên hệ mạnh đối với lòng trung thành nhân viên(LOY) với hệ số tác động cao nhất (β=0,475, t=13,837, p<0,001, khoảng tin cậy 95% [0,403-0,540]), tiếp theo là sự phù hợp cá nhân - tổ chức (POF) (β=0,307, t=13,837, p<0,001, khoảng tin cậy 95% [0,403-0,540]).

Mối quan hệ giữa các biến trung gian (Giả thuyết H9-H11) đều có ý nghĩa thống kê (p < 0,01). Đặc biệt, hình ảnh doanh nghiệp (IMG) góp phần xây dựng niềm tin tổ chức (OT) (β = 0,240, t=5,261, p<0,001, khoảng tin cậy 95% [0,151-0,329]) và niềm tin tổ chức (OT) là tiền đề quan trọng cho sự hài lòng nhân viên (SAT) (β = 0,200, t=4,007, p<0,001, khoảng tin cậy 95% [0,106-0,302]).

Kết quả kiểm định tác động gián tiếp khẳng định cả 4 yếu tố đều đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ từ CSR đến lòng trung thành. CSR → SAT → LOY (Giả thuyết H12b) là con đường tác động gián tiếp mạnh nhất (β=0,230, t=7,747, p<0,001, khoảng tin cậy 95% [0,172-0,289]). Điều này hàm ý rằng CSR chủ yếu thúc đẩy lòng trung thành của lao động tri thức thông qua việc gia tăng sự hài lòng với công việc. CSR → POF → LOY (Giả thuyết H12a) đứng thứ hai về mức độ tác động (β = 0,177, t=6,938, p<0,001, khoảng tin cậy 95% [0,129-0,229]), khẳng định giá trị của sự tương đồng về mặt đạo đức và trách nhiệm giữa cá nhân và tổ chức.

Bảng 4.13 Kết quả kiểm định các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số đường dẫn	Trung bình hệ số sau bootstrapping	Độ lệch chuẩn	Giá trị t	p-values	Khoảng tin cậy	Kết quả
H1	CSR => POF	0,575	0,577	0,038	14,996	<0,001	[0,488-0,643]	Chấp nhận
H2	CSR => SAT	0,484	0,486	0,047	10,358	<0,001	[0,578-0,730]	Chấp nhận
H3	CSR => OT	0,390	0,393	0,050	7,862	<0,001	[0,436-0,597]	Chấp nhận
H4	CSR => IMG	0,555	0,557	0,029	19,313	<0,001	[0,488-0,603]	Chấp nhận
H5	POF => LOY	0,307	0,307	0,037	8,286	<0,001	[0,290-0,643]	Chấp nhận
H6	SAT=> LOY	0,475	0,476	0,034	13,837	<0,001	[0,403-0,540]	Chấp nhận
H7	OT => LOY	0,115	0,116	0,033	3,505	<0,001	[0,140-0,283]	Chấp nhận
H8	IMG => LOY	0,104	0,103	0,035	2,959	0,003	[0,085-0,222]	Chấp nhận
H9	POF => SAT	0,133	0,133	0,044	3,041	0,002	[0,044-0,217]	Chấp nhận
H10	OT => SAT	0,200	0,197	0,050	4,007	<0,001	[0,106-0,302]	Chấp nhận
H11	IMG => OT	0,240	0,239	0,046	5,261	<0,001	[0,151-0,329]	Chấp nhận
H12a	CSR => POF => LOY	0,177	0,177	0,026	6,938	<0,001	[0,129-0,229]	Chấp nhận
H12b	CSR => SAT => LOY	0,230	0,232	0,030	7,747	<0,001	[0,172-0,289]	Chấp nhận
H12c	CSR => OT => LOY	0,045	0,046	0,015	2,904	0,004	[0,019-0,078]	Chấp nhận
H12d	CSR => IMG => LOY	0,058	0,057	0,020	2,854	0,004	[0,019-0,099]	Chấp nhận



Hình 4.2. Kết quả mô hình cấu trúc PLS-SEM

4.3.8. Kiểm định biến kiểm soát

Để nhận diện các đặc điểm cá nhân có khả năng phân hóa hành vi và thái độ của đội ngũ nhân sự tại doanh nghiệp KH&CN, tác giả tiến hành các phép kiểm định Independent Samples T-Test và One-Way ANOVA đối với biến mục tiêu Lòng trung thành nhân viên (LOY). Hệ thống bảng biểu chi tiết được trình bày tại phần Phụ lục 10. Kết quả thống kê cho thấy các đặc điểm nền tảng liên quan đến giới tính, trình độ học vấn và thu nhập của người lao động không làm thay đổi lòng trung thành nhân viên:

- **Về giới tính: Kiểm định Levene đạt giá trị** p = 0,678 > 0,05 (đảm bảo tính đồng nhất về phương sai). Kết quả kiểm định t tương ứng cho thấy giá trị p = 0,087 > 0,05. Do đó, không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về lòng trung thành giữa nhóm nhân sự nam và nữ.

- **Về trình độ học vấn:** Hệ số kiểm định F từ phân tích ANOVA đạt giá trị p = 0,135 > 0,05 (trong điều kiện phương sai đồng nhất với p_{Levene} = 0,058). Điều này cho thấy mức độ học vấn không làm phân hóa lòng trung thành của đội ngũ này.

- **Về Thu nhập:** Kiểm định ANOVA giá trị p = 0,159 > 0,05 p_{Levene} = 0,947). Xu hướng phân bổ thu nhập hiện tại của các doanh nghiệp KH&CN không tạo ra sự khác biệt rõ rệt về mặt thống kê đối với lòng trung thành của đáp viên.

Trái ngược với ba yếu tố trên, nhóm tuổi và thâm niên công tác là hai tác nhân cốt lõi gây ra sự khác biệt sâu sắc trong xu hướng gắn kết lâu dài của nhân viên:

- **Sự phân hóa theo nhóm tuổi:** Phép kiểm định ANOVA đối với biến nhóm tuổi đạt ý nghĩa thống kê (F = 5,864; p = 0,001 < 0,01 trong điều kiện phương sai đồng nhất p_{Levene} = 0,145). Kết quả trích xuất dữ liệu mô tả cho thấy giá trị trung bình về lòng trung thành tỷ lệ thuận với sự gia tăng tuổi tác. Nhóm nhân sự trẻ từ 25 tuổi trở xuống có điểm trung bình thấp nhất (Mean = 3,9236), điểm số này tăng dần ở phân đoạn 26–35 tuổi (text = 4,0296), phân đoạn 36–45 tuổi (text = 4,1758) và đạt mức cao nhất ở nhóm trên 46 tuổi (text = 4,2684).

- **Sự phân hóa theo thâm niên công tác:** Kiểm định ANOVA ghi nhận sự khác biệt mang ý nghĩa thống kê (F = 11,113; p = 0,000 < 0,001 với p_{Levene} = 0,325). Điểm số trung bình về lòng trung thành đạt mức thấp nhất ở nhóm nhân sự có thâm niên từ 2 năm đến dưới 5 năm (Mean = 3,9143), sau đó ghi nhận mức tăng và liên tục ở nhóm từ 5 đến dưới 7 năm (text = 4,1791), nhóm 7 đến dưới 10 năm (text = 4,3125) và cao tại nhóm có thời gian cống hiến từ 10 năm trở lên (Mean = 4,3660).

4.3.9. Kiểm định sự khác nhau giữa các nhóm

4.3.9.1. Kết quả kiểm định tính bất biến đo lường (MICOM)

Trước khi tiến hành phân tích đa nhóm (PLS-MGA) để so sánh các hệ số đường dẫn, nghiên cứu phải thực hiện quy trình kiểm định tính bất biến đo lường (Measurement Invariance) thông qua thuật toán MICOM (Vũ Hữu Thành và Nguyễn

Minh Hà, 2023) (Hệ thống bảng biểu chi tiết được trình bày tại Phụ lục 11). Kết quả như sau:

Kết quả thực nghiệm ghi nhận giới tính và học vấn của đáp viên đáp ứng các tiêu chuẩn kỹ thuật để triển khai PLS-MGA. Thứ nhất, biến giới tính (nam - nữ), hệ số tương quan thực tế (Original Correlation) của tất cả các biến tiềm ẩn đều tiệm cận mức 1,000 và đều lớn hơn giá trị giới hạn ở bách phân vị 5,0%. Giá trị *permutation p-value* của toàn bộ các cấu trúc đều lớn hơn ngưỡng 0,05 (dao động từ 0,249 đến 0,913). Kết quả này cho thấy sự phù hợp của mô hình đạt tính bất biến về sự tương đồng giữa nhóm đáp viên nam và nữ. Thứ hai, khi tiến hành so sánh cặp giữa các bậc học (Cao đẳng - Đại học, Cao đẳng - Sau đại học, Đại học - Sau đại học), toàn bộ các biến số tiềm ẩn đều ghi nhận giá trị *permutation p-value* lớn hơn 0,05. Do đó, thang đo lường khái niệm đạt được sự tương đồng hệ thống xuyên suốt qua các cấp học vấn, đủ điều kiện để thực hiện phân tích đa nhóm. Tiếp đó, biến thâm niên công tác, mô hình đạt tính bất biến đo lường tại hầu hết các cặp so sánh, ngoại trừ mối quan hệ đối chiếu giữa hai nhóm “Dưới 2 năm - Từ 10 năm trở lên". Tại đây, biến CSR ghi nhận giá trị $p = 0,039 < 0,05$, cho thấy sự thiếu đồng nhất trong cách nhìn nhận về trách nhiệm xã hội giữa nhóm nhân sự mới gia nhập và nhóm nhân sự lâu năm. Tuy nhiên, do chỉ vi phạm cục bộ tại một biến duy nhất ở một cặp duy nhất, cấu trúc thâm niên vẫn có thể xem xét thực hiện MGA.

Ngược lại, biến nhóm tuổi, kết quả so sánh cặp có vi phạm tính bất biến đo lường tại một số phân đoạn cụ thể. Tại cặp so sánh "Từ 25 tuổi trở xuống - 26-35 tuổi", biến LOY có $p = 0,038 < 0,05$; tại cặp "Từ 25 tuổi trở xuống - 36-45 tuổi", các biến OT ($p = 0,024$), POF ($p = 0,012$), và SAT ($p = 0,009$) đều vi phạm khi có $p < 0,05$. Điều này cho thấy nhóm nhân sự trẻ tuổi (dưới 25 tuổi) có nhận thức và cách hiểu về bảng hỏi khác biệt rõ rệt so với các nhóm tuổi trung niên, dẫn đến mô hình chưa đủ điều kiện để chạy PLS-MGA theo tuổi. Cuối cùng, biến thu nhập, kết quả kiểm định đạt chuẩn ở các cặp so sánh thu nhập thấp và trung bình. Tuy nhiên,các cặp đối chiếu với phân khúc thu nhập cao ("15-30 triệu - Trên 45 triệu" và "30-45 triệu - Trên 45 triệu"), thuật toán MICOM không thực hiện được (Singular Matrix).

4.3.9.2. Kết quả MGA

Để đánh giá sự khác biệt giữa các nhóm đối tượng, tác giả sử dụng kỹ thuật phân tích cấu trúc đa nhóm trong SEM (multigroup analysis, MGA). Kỹ thuật này giúp đánh giá sự khác biệt của các mối tác động trong mô hình SEM giữa các nhóm đối tượng khác nhau theo giới tính, học vấn, và thâm niên công tác. Các mối quan hệ khác biệt giữa các nhóm được trình bày tại phụ lục 12.

Khác biệt do giới tính

Về kết quả kiểm định nội bộ từng nhóm:

- Nhóm Nam, toàn bộ các giả thuyết đều được ủng hộ ($p<0,05$), trong đó sự hài lòng (SAT) là nhân tố thúc đẩy lòng trung thành (LOY) mạnh nhất ($\beta=0,486$).

- Nhóm Nữ cho kết quả tương tự với SAT là biến tác động chủ chốt đến LOY ($\beta=0.472$), tuy nhiên, mối quan hệ từ Hình ảnh đến Lòng trung thành (IMG → LOY) không đạt ý nghĩa thống kê ($p=0,089>0.05$).

Về so sánh đa nhóm (Bootstrap MGA), kết quả kiểm định cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa hai nhóm giới tính ở tất cả các mối quan hệ cấu trúc ($pMGA > 0,05$). Cụ thể, các chỉ số p-value của sự khác biệt ở các quan hệ CSR → SAT (0.404) hay SAT → LOY (0,841) đều cao hơn ngưỡng 0.05.

Khác biệt do học vấn

Về kết quả kiểm định nội bộ từng nhóm:

- Nhóm có trình độ đại học, mọi mối quan hệ trong mô hình đều có ý nghĩa thống kê ($p < 0,05$).

- Nhóm sau đại học, các nhân tố trung gian như niềm tin (OT) hay sự phù hợp (POF) không trực tiếp dẫn đến lòng trung thành ($p>0,05$). Đối với nhóm này, chỉ có sự hài lòng (SAT) và hình ảnh doanh nghiệp (IMG) thúc đẩy lòng trung thành (β = 0,490 và β = 0,210). Nhóm cao đẳng, có sự hài lòng (SAT) và sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức (POF) thúc đẩy lòng trung thành (β = 0,458 và β = 0,384).

Về so sánh đa nhóm , kết quả kiểm định cho thấy có sự khác biệt ở mối quan hệ CSR → Niềm tin (OT) ở nhóm cao đẳng và sau đại học (p-value = 0,020) và nhóm sau đại học và đại học (p-value = 0,015). Riêng mối quan hệ dẫn đến lòng trung thành nhân viên thì chỉ có sự khác biệt ở POF → LOY ở nhóm cao đẳng và sau đại học.

Khác biệt do thâm niên

Về kết quả kiểm định nội bộ từng nhóm:

- Nhóm dưới 2 năm: Lòng trung thành nhân viên bị chi phối chủ yếu bởi sự hài lòng (SAT) (β=0,307).

- Nhóm từ 2 đến 7 năm: Có sự chuyển dịch quan trọng khi sự phù hợp cá nhân - tổ chức (POF) trở thành nhân tố tác động mạnh nhất đến lòng trung thành (β từ 0,332 đến 0,428).

- Nhóm trên 10 năm: Niềm tin (OT) được ghi nhận là yếu tố dự báo có mức độ liên hệ mạnh với lòng trung thành trong mô hình (β=0,401). Đáng chú ý, sự hài lòng (SAT) đối với nhóm này không còn tác động ý nghĩa đến lòng trung thành (p=0,137). Về so sánh đa nhóm (Bootstrap MGA), kết quả kiểm định cho thấy:

- Mối quan hệ CSR → SAT: Nhóm trên 10 năm có hệ số tác động cực mạnh (β=0,829), khác biệt hoàn toàn so với các nhóm thâm niên thấp hơn (p<0,05).

- Mối quan hệ OT → LOY: Có sự khác biệt ý nghĩa giữa nhóm trên 10 năm và nhóm dưới 2 năm (p=0,010), cũng như nhóm 2-5 năm (p=0,041).

- Mối quan hệ CSR → OT: Nhóm 5-7 năm có mức độ cảm nhận niềm tin (OT) từ CSR mạnh hơn rõ rệt so với nhóm mới gia nhập (p=0,016).

4.3.10. Phân tích tầm quan trọng - hiệu suất (IPMA)

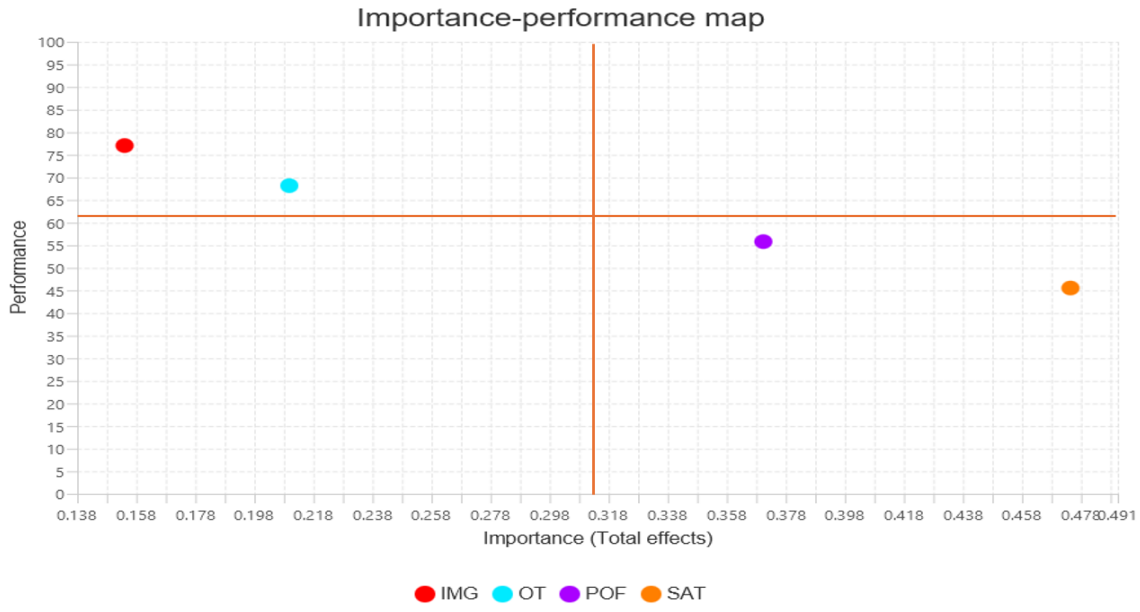
Góc 1 (Hiệu suất cao, tầm quan trọng thấp): Biến IMG và OT. Kết quả thực nghiệm định vị hai biến hình ảnh doanh nghiệp (IMG) và niềm tin tổ chức (OT). Cụ thể, hình ảnh doanh nghiệp (IMG) ghi nhận mức hiệu suất đạt 77,055 với tầm quan trọng là 0,154; trong khi niềm tin tổ chức (OT) đạt hiệu suất 68,191 và tầm quan trọng là 0,210. Cả hai nhân tố này đều sở hữu điểm hiệu suất thực tế vượt trên ngưỡng trung bình của mô hình (Mean = 61,650). Điều này gợi ý rằng các doanh nghiệp KH&CN trên địa bàn khảo sát đã đạt được những ghi nhận tích cực trong xây dựng hình ảnh thương hiệu tri thức, uy tín chuyên môn và bước đầu thiết lập được nền tảng niềm tin trong đội ngũ nhân sự. Tuy nhiên, do tổng tác động tích lũy của hai biến này đến LOY nằm dưới mức trung bình (0,302), kết quả phân tích gợi ý rằng chúng đóng vai trò như các yếu tố nền tảng, có xu hướng góp phần củng cố sự ổn định thay vì dự báo mức gia tăng mạnh mẽ của lòng trung thành.

Góc 3 (Hiệu suất thấp, tầm quan trọng cao): Số liệu thực nghiệm chỉ ra sự hài lòng trong công việc (SAT) là nhân tố có tầm quan trọng cao nhất toàn mô hình (0,475) nhưng lại ghi nhận điểm hiệu suất thực tế ở mức thấp nhất (45,548). Tương tự, sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức (POF) có tầm quan trọng đạt 0,370 (cao thứ hai) nhưng hiệu suất chỉ dừng lại ở mức 55,807.

Mặc dù người lao động tri thức coi sự hài lòng về điều kiện làm việc, tính công bằng trong đãi ngộ (SAT) và sự hòa hợp giữa cá nhân – tổ chức (POF) là những yếu tố có mối liên hệ đến nâng cao lòng trung thành, nhưng năng lực đáp ứng và hiệu quả thực thi các chính sách này của doanh nghiệp trên thực tế còn chưa cao. Kết quả phân tích IPMA khẳng định POF và SAT chính là hai đòn bẩy chiến lược tối ưu nhất; bất kỳ một sự cải thiện tích cực nào về mặt hiệu suất của hai nhân tố này cũng sẽ giúp tối ưu hóa nguồn lực trong việc nâng cao lòng trung thành của đội ngũ nhân sự.

Bảng 4.14. Kết quả phân tích ma trận tầm quan trọng - hiệu suất (IPMA) đối với lòng trung thành nhân viên

Nhân tố tác động đến LOY	Tầm quan trọng	Hiệu suất
IMG	0,154	77,055
OT	0,210	68,191
POF	0,370	55,807
SAT	0,475	45,548
Mean	**0,302**	**61,650**



Hình 4.3. Biểu đồ tầm quan trọng - hiệu suất

4.4. THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.4.1. Các mối quan hệ trực tiếp

Kết quả nghiên cứu định lượng đã xác nhận vai trò quan trọng của CSR trong việc thúc đẩy lòng trung thành nhân viên tại các doanh nghiệp KH&CN trên địa bàn thành phố Hà Nội. Toàn bộ 11 giả thuyết tác động trực tiếp trong mô hình đều được chấp nhận, cụ thể:

Đối với *giả thuyết H1* (CSR => POF), kết quả nghiên cứu phát hiện rằng đây là mối quan hệ tác động thuận chiều với hệ số tác động ở mức mạnh (f^2 = 0,495). Phát hiện này phù hợp với các nghiên cứu quốc tế trước đây khi cho rằng CSR có khả năng nâng cao mức độ phù hợp giữa cá nhân và tổ chức, chủ yếu thông qua sự tương đồng về giá trị và sự tham gia chân thực vào các vấn đề xã hội và môi trường (Duarte và Mouro, 2022). Khi doanh nghiệp triển khai các hoạt động CSR một cách nhất quán và có ý nghĩa, nhân viên thường có xu hướng nhìn nhận tổ chức như một nơi làm việc phản ánh những giá trị mà họ theo đuổi, từ đó gia tăng cảm nhận về sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức. Khung lý thuyết như thuyết nhận dạng xã hội cung cấp nền tảng lý luận vững chắc để lý giải các cơ chế tác động này (Im và cộng sự, 2017). Tuy nhiên, tài liệu học thuật cũng chỉ ra rằng hiệu quả của CSR trong việc thúc đẩy sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức phụ thuộc đáng kể vào tính chân thực và mức độ tương thích cảm nhận được giữa các sáng kiến CSR với hệ giá trị của tổ chức và của nhân viên (Keskin và cộng sự, 2025). Nếu các hoạt động CSR chỉ mang tính hình thức hoặc thiếu nhất quán với thực tiễn quản trị nội bộ, tác động tích cực của CSR đến sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức có thể bị suy giảm.

Đối với *giả thuyết H2* (CSR => SAT), kết quả nghiên cứu phát hiện rằng đây là mối quan hệ tác động thuận chiều với hệ số tác động ở mức trung bình (f^2 = 0,263). Kết quả nghiên cứu phù hợp với nhiều nghiên cứu trước đây trên các ngành nghề và bối cảnh văn hóa khác nhau, trong đó các sáng kiến CSR, đặc biệt là những hoạt động được nhân viên cảm nhận là chân thực và phù hợp với giá trị cá nhân, có mối liên hệ chặt chẽ với mức độ hài lòng trong công việc của người lao động (Castaldo và cộng sự, 2023). Khi doanh nghiệp quan tâm đến trách nhiệm với người lao động, cộng

đồng và xã hội, nhân viên thường có xu hướng đánh giá tích cực hơn về môi trường làm việc cũng như công việc mà họ đang đảm nhiệm. Điều này góp phần nâng cao trải nghiệm nghề nghiệp và gia tăng mức độ hài lòng trong công việc. Bên cạnh đó, các bằng chứng thực nghiệm từ phân tích tổng hợp, nghiên cứu chuyên ngành và khảo sát quốc tế cũng tiếp tục khẳng định tác động tích cực của CSR đối với sự hài lòng của nhân viên (Lotko và cộng sự, 2025). Trong bối cảnh các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội, phát hiện này cho thấy CSR không chỉ là công cụ xây dựng hình ảnh doanh nghiệp mà còn là nguồn lực quản trị nội bộ quan trọng nhằm cải thiện cảm nhận tích cực của người lao động đối với tổ chức.

Đối với *giả thuyết H3* (CSR => OT), kết quả nghiên cứu cho thấy đây là mối quan hệ tác động thuận chiều với hệ số tác động ở mức trung bình ($f^2 = 0,154$). Phát hiện này phù hợp với nhiều nghiên cứu thực nghiệm trước đây. Cụ thể, khi tổ chức triển khai các hoạt động CSR có ý nghĩa, đặc biệt là những hoạt động hướng đến người lao động, cộng đồng và tuân thủ các chuẩn mực đạo đức, nhân viên thường có xu hướng đánh giá doanh nghiệp của mình là đáng tin cậy hơn (Silva và cộng sự, 2022). CSR trong trường hợp này không chỉ phản ánh trách nhiệm bên ngoài mà còn gửi tín hiệu tích cực về tính minh bạch, sự công bằng và mức độ nhất quán trong quản trị nội bộ. Chính những tín hiệu đó góp phần củng cố niềm tin của người lao động vào tổ chức. Bên cạnh đó, các phân tích tổng hợp và các nghiên cứu đa cấp cũng xác nhận rằng mối quan hệ giữa CSR và niềm tin tổ chức có tính ổn định trên nhiều ngành nghề và bối cảnh văn hóa khác nhau (Kim và cộng sự, 2018). Trong bối cảnh các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội, nơi công việc đòi hỏi mức độ phối hợp cao, chia sẻ tri thức và cam kết dài hạn, niềm tin tổ chức càng trở thành nền tảng quan trọng giúp duy trì sự gắn bó của nhân viên.

Đối với *giả thuyết H4* (CSR => IMG), kết quả nghiên cứu phát hiện rằng đây là mối quan hệ tác động thuận chiều với hệ số tác động ở mức cao ($f^2 = 0,445$). Kết quả này tương đồng với các nghiên cứu khác của Araújo và cộng sự (2023) cho rằng việc doanh nghiệp thực hiện tốt CSR có khả năng nâng cao nhận thức tích cực của các bên liên quan về uy tín, thương hiệu và vị thế của tổ chức. Khi doanh nghiệp thể hiện

trách nhiệm đối với người lao động, khách hàng, cộng đồng và môi trường, hình ảnh doanh nghiệp thường được củng cố theo hướng chuyên nghiệp, đáng tin cậy và phát triển bền vững hơn. Các nghiên cứu trong nhiều lĩnh vực như ngân hàng, du lịch khách sạn, dịch vụ ăn uống và xây dựng đã xác nhận tính phổ quát của mối quan hệ tích cực giữa CSR và hình ảnh doanh nghiệp, đồng thời cho thấy mức độ tác động có thể thay đổi tùy theo đặc điểm ngành nghề và bối cảnh nghiên cứu. Đối với các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội, hình ảnh doanh nghiệp không chỉ mang ý nghĩa thương hiệu bên ngoài mà còn ảnh hưởng đến khả năng thu hút nhân tài, tạo niềm tự hào nghề nghiệp cho nhân viên và nâng cao lợi thế cạnh tranh trên thị trường lao động.

Đối với *giả thuyết H5* (POF => LOY), kết quả nghiên cứu phát hiện rằng đây là mối quan hệ tác động thuận chiều với hệ số tác động ở mức trung bình ($f^2 = 0,195$). Điều này phù hợp với nhiều nghiên cứu thực nghiệm trước đây khi xem sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức là một yếu tố quan trọng trong việc duy trì sự gắn bó lâu dài của người lao động đối với doanh nghiệp (Sun và cộng sự, 2023). Khi nhân viên cảm nhận giá trị cá nhân, mục tiêu nghề nghiệp và cách thức làm việc của mình tương thích với định hướng phát triển cũng như văn hóa tổ chức, họ thường có xu hướng hài lòng hơn với công việc, gắn kết hơn với doanh nghiệp và sẵn sàng cam kết lâu dài. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm cũng chỉ ra mối quan hệ tích cực và có ý nghĩa thống kê giữa sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức với sự hài lòng công việc, trong đó mức độ phù hợp cao thường dẫn đến mức độ hài lòng lớn hơn, mức độ gắn kết cao hơn và cam kết tổ chức mạnh mẽ hơn (Verquer và cộng sự, 2003). Tuy nhiên, một số nghiên cứu cũng lưu ý rằng cường độ của mối quan hệ giữa sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức và lòng trung thành nhân viên có thể bị ảnh hưởng bởi các yếu tố trung gian như mức độ hài lòng công việc, cam kết tổ chức và hạnh phúc tại nơi làm việc (Aris Dwi và cộng sự, 2025). Trong bối cảnh các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội, nơi lực lượng lao động có trình độ chuyên môn cao và nhiều lựa chọn nghề nghiệp, cảm nhận về sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức càng có ý nghĩa quan trọng với lòng trung thành nhân viên.

Đối với *giả thuyết H6* (SAT => LOY), kết quả nghiên cứu phát hiện rằng đây là

mối quan hệ tác động thuận chiều với hệ số tác động ở mức cao (f^2 = 0,385). Phát hiện này phù hợp với nhiều bằng chứng thực nghiệm trong các lĩnh vực và quốc gia khác nhau, khi mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và lòng trung thành của người lao động được ghi nhận là tích cực và tương đối mạnh mẽ (Lotko và cộng sự, 2025). Những nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc thường có xu hướng gắn bó lâu dài hơn với tổ chức, qua đó góp phần giảm tỷ lệ nghỉ việc và các chi phí liên quan đến tuyển dụng, đào tạo nhân sự thay thế (Hadj, 2024). Trên thực tế, sự hài lòng trong công việc thường được xem là một yếu tố dự báo quan trọng đối với lòng trung thành, khi mức độ hài lòng cao thường đi kèm với cam kết tổ chức lớn hơn và ý định nghỉ việc thấp hơn. Trong bối cảnh các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội, kết quả này cho thấy việc nâng cao trải nghiệm làm việc, cơ hội phát triển nghề nghiệp và môi trường làm việc tích cực có ý nghĩa thiết thực trong chiến lược giữ chân nhân tài.

Đối với *giả thuyết H7* (OT => LOY), kết quả nghiên cứu phát hiện rằng đây là mối quan hệ tác động thuận chiều với hệ số tác động ở mức nhỏ (f^2 = 0,025). Niềm tin tổ chức được xem là một yếu tố thúc đẩy sự gắn bó của người lao động, từ đó hỗ trợ khả năng giữ chân nhân sự, nâng cao mức độ cam kết và cải thiện hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Nhiều nghiên cứu cũng xác nhận niềm tin tổ chức có tác động trực tiếp đến lòng trung thành nhân viên, trong đó niềm tin vào đội ngũ quản lý, sự minh bạch trong truyền thông và cảm nhận về sự công bằng là những yếu tố then chốt (Jin và cộng sự, 2024). Đối với các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội, nơi công việc thường đòi hỏi phối hợp nhóm cao, chia sẻ tri thức và tham gia các dự án dài hạn, niềm tin tổ chức càng đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao lòng trung thành nhân viên.

Đối với *giả thuyết H8* (IMG => LOY), kết quả nghiên cứu phát hiện rằng đây là mối quan hệ tác động thuận chiều với hệ số tác động ở mức cao (f^2 = 0,385). Phát hiện này tương đồng với các nghiên cứu của Osman và cộng sự (2022), đồng thời củng cố quan điểm cho rằng uy tín của tổ chức là một tài sản cực kỳ quan trọng trong việc giữ chân nhân tài. Khi nhân viên đánh giá doanh nghiệp có hình ảnh tích cực, chuyên nghiệp và có vị thế tốt trên thị trường, họ thường có xu hướng tự hào hơn khi

là thành viên của tổ chức và sẵn sàng gắn bó lâu dài hơn. Đối với các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội, nơi tập trung lực lượng lao động tri thức có trình độ cao, hình ảnh doanh nghiệp không chỉ là nhận diện thương hiệu bên ngoài mà còn gắn liền với danh tiếng nghề nghiệp và cơ hội phát triển của người lao động.

Đối với *giả thuyết H9* (POF => SAT), kết quả nghiên cứu cho thấy đây là mối quan hệ tác động thuận chiều với hệ số tác động ở mức nhỏ (f^2 = 0,022). Kết quả nghiên cứu của luận án phù hợp với nhiều nghiên cứu thực nghiệm trước đây khi cho rằng mức độ phù hợp cao giữa giá trị cá nhân và môi trường tổ chức thường có mối liên hệ chặt chẽ với sự hài lòng trong công việc, cam kết tổ chức và khả năng duy trì nhân sự lâu dài (Dhir và cộng sự, 2020). Khi người lao động cảm thấy bản thân phù hợp với văn hóa doanh nghiệp, mục tiêu phát triển và cách thức vận hành của tổ chức, họ thường có trải nghiệm tích cực hơn trong công việc, từ đó nâng cao mức độ hài lòng và mong muốn tiếp tục gắn bó với doanh nghiệp.

Đối với *giả thuyết H10* (OT => SAT), kết quả nghiên cứu cho thấy đây là mối quan hệ tác động thuận chiều với hệ số tác động ở mức nhỏ (f^2 = 0,056). Phát hiện này tương đồng với các nghiên cứu thực nghiệm trước đây, cho thấy khi nhân viên cảm nhận tổ chức của mình là đáng tin cậy, họ thường báo cáo mức độ hài lòng công việc cao hơn, lòng trung thành lớn hơn và hiệu quả làm việc được cải thiện (Gider và cộng sự, 2019). Mối quan hệ tích cực này được duy trì thông qua các cơ chế như tạo lập cảm giác an toàn về tâm lý, thúc đẩy giao tiếp hiệu quả và củng cố cam kết với tổ chức (Rahayuningsih, 2019). Chính những yếu tố này tạo nên nền tảng quan trọng giúp gia tăng sự hài lòng của người lao động trong dài hạn.

Đối với *giả thuyết H11* (IMG => OT), kết quả nghiên cứu cho thấy đây là mối quan hệ tác động thuận chiều với hệ số tác động ở mức nhỏ (f^2 = 0,058). Kết quả này tương đồng với một số nghiên cứu trước đây, cho thấy hình ảnh doanh nghiệp tích cực có khả năng thúc đẩy lòng tin của nhân viên và khách hàng đối với tổ chức (Yan và cộng sự, 2022). Khi doanh nghiệp duy trì được hình ảnh uy tín, chuyên nghiệp và có trách nhiệm, người lao động thường cảm nhận tổ chức đáng tin cậy hơn, từ đó gia tăng mức độ an tâm khi gắn bó. Đồng thời, niềm tin không chỉ là kết quả của những

nỗ lực xây dựng hình ảnh tích cực mà còn là yếu tố trung gian quan trọng dẫn đến lòng trung thành nhân viên (Kumari và cộng sự, 2021). Đặc biệt trong môi trường KH&CN tại Hà Nội, nơi cạnh tranh nhân lực diễn ra mạnh mẽ, việc duy trì hình ảnh doanh nghiệp uy tín là một chiến lược quan trọng nhằm củng cố niềm tin và giữ chân nhân sự chất lượng cao.

4.4.2. Các mối quan hệ trung gian

Căn cứ vào kết quả tại bảng 4.11 ở trên có thể nhận thấy rất rõ tác động của các yếu tố trung gian (POF, SAT, OT, IMG) trong mối quan hệ giữa CSR đến lòng trung thành nhân viên (LOY). Kết quả *giả thuyết H12a* cho thấy tác động gián tiếp của sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức đến mối quan hệ giữa CSR và lòng trung thành nhân viên, đạt hệ số 0,1777 và có ý nghĩa thống kê với $p < 0,001$. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Jin và cộng sự (2024), khi các tác giả cũng khẳng định CSR có thể ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành nhân viên thông qua vai trò trung gian của sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức. Đối với doanh nghiệp KH&CN, lao động tri thức là nhóm nhân sự có tính độc lập cao và coi trọng giá trị cá nhân. Sự tương đồng giữa tiêu chuẩn đạo đức, lý tưởng đổi mới của cá nhân với định hướng phát triển bền vững của doanh nghiệp tạo ra động lực nội tại, hỗ trợ gia tăng mong muốn đồng hành lâu dài cùng tổ chức.

Đối với *giả thuyết H12b*, kết quả nghiên cứu cho thấy sự hài lòng của nhân viên đóng vai trò trung gian mạnh nhất trong mô hình, với hệ số tác động gián tiếp đạt 0,230 và có ý nghĩa thống kê cao ($p < 0,001$). Nhiều nghiên cứu trước đây cũng chỉ ra rằng sự hài lòng của nhân viên là cơ chế trung gian quan trọng giữa CSR và các kết quả tích cực như lòng trung thành, sự gắn kết và giảm ý định nghỉ việc (Jin và cộng sự, 2024). Điểm đáng chú ý của nghiên cứu này là trong bối cảnh doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội, sự hài lòng được xác định là kênh truyền dẫn mạnh nhất giữa CSR và lòng trung thành, vượt lên trên các cơ chế khác như niềm tin tổ chức, hình ảnh doanh nghiệp và sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức. Kết quả phần nào phản ánh các hoạt động CSR của doanh nghiệp KH&CN chỉ thực sự phát huy hiệu quả trong việc giữ chân nhân sự khi được chuyển hóa thành những trải nghiệm tích cực trong công việc, từ đó nâng cao mức độ hài lòng của người lao động. Khi nhân viên

cảm nhận doanh nghiệp có trách nhiệm với con người, cộng đồng và xã hội, họ thường có xu hướng hài lòng hơn với nơi làm việc và trung thành hơn.

Kết quả kiểm định *giả thuyết H12c* xác nhận niềm tin tổ chức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa CSR và lòng trung thành với hệ số tác động là 0,045 (p = 0,004). Mặc dù có ý nghĩa thống kê, mức độ ảnh hưởng của cơ chế trung gian này là thấp nhất trong bốn biến trung gian của mô hình. Khi đối chiếu với nghiên cứu của Tran (2025), trong đó niềm tin tổ chức cùng với sự hài lòng công việc được xác định là cơ chế trung gian mạnh đối với sự gắn kết nhân viên, có thể thấy vai trò của niềm tin phụ thuộc đáng kể vào bối cảnh tổ chức và đặc điểm lực lượng lao động. Đối với nhân sự doanh nghiệp KH&CN, mặc dù CSR góp phần tạo dựng niềm tin, niềm tin suông hoặc các tuyên bố CSR mang tính nguyên tắc chưa đủ để kích hoạt ngay lập tức lòng trung thành. Niềm tin đóng vai trò là yếu tố nền tảng hỗ trợ, nhưng cần được hiện thực hóa qua sự hài lòng để tạo nên lòng trung thành.

Kết quả kiểm định *giả thuyết H12d* xác nhận hình ảnh tổ chức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa CSR và lòng trung thành với hệ số tác động 0,058 (p = 0,004). Tuy có ý nghĩa thống kê, mức độ ảnh hưởng của biến trung gian này chưa cao so với sự hài lòng và sự phù hợp cá nhân - tổ chức. Điều này có thể lý giải, hình ảnh tổ chức có thể tạo sức hút ban đầu trong tuyển dụng, nhưng đối với nhân sự nội bộ đã làm việc thực tế, hình ảnh tổ chức không phải là yếu tố giữ chân họ, mà giá trị nội tại và môi trường làm việc thực chất. Phát hiện này cho thấy CSR có thể nâng cao hình ảnh doanh nghiệp, từ đó góp phần cải thiện lòng trung thành nhân viên. Trong khi nhiều nghiên cứu trước đây đã làm rõ vai trò của hình ảnh doanh nghiệp đối với lòng trung thành của khách hàng (Le, 2022), các nghiên cứu về cơ chế này đối với nhân viên vẫn còn tương đối hạn chế. Do đó, kết quả của luận án góp phần bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho khoảng trống nghiên cứu này trong bối cảnh các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 4

Kết quả nghiên cứu định lượng chính thức với mẫu khảo sát gồm 479 nhân viên đã khẳng định tính phù hợp và độ tin cậy của mô hình nghiên cứu. Về tác động trực tiếp, CSR được ghi nhận là yếu tố dự báo mạnh đối với sự phù hợp cá nhân - tổ chức (β=0,575) và hình ảnh tổ chức (β=0,555). Trong khi đó, sự hài lòng nhân viên lại là nhân tố có mói liên hệ với lòng trung thành mạnh mẽ nhất (β=0,475), cao hơn niềm tin tổ chức và hình ảnh doanh nghiệp.

Về vai trò trung gian, nghiên cứu xác nhận CSR tác động đến lòng trung thành thông qua 4 biến trung gian. Trong đó, mối quan hệ CSR → SAT → lòng trung thành đạt hệ số tác động lớn nhất (0,230), khẳng định đây là cơ chế quan trọng nhất để giữ chân nhân tài. Ngược lại, dù hình ảnh tổ chức và niềm tin tổ chức đều có ý nghĩa thống kê ($p<0,05$), nhưng mức độ tác động gián tiếp còn khiêm tốn (lần lượt là 0,058 và 0,045), đóng vai trò bổ trợ trong mô hình tổng thể.

Nhìn chung, kết quả chương 4 đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho thấy CSR là nguồn lực quản trị có giá trị trong việc nâng cao lòng trung thành nhân viên thông qua các cơ chế tâm lý và tổ chức khác nhau. Đây là cơ sở quan trọng để tiếp tục đề xuất hàm ý quản trị và kiến nghị chính sách trong chương tiếp theo.

CHƯƠNG 5
HÀM Ý QUẢN TRỊ VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO

Giới thiệu chương 5

Chương 5 tập trung tổng hợp các phát hiện quan trọng của nghiên cứu, từ đó rút ra những kết luận chính về tác động của CSR đến lòng trung thành nhân viên trong các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội. Trên cơ sở các kết quả thực nghiệm đã được kiểm định, chương này đề xuất các hàm ý quản trị dành cho nhà quản lý doanh nghiệp nhằm nâng cao sự gắn bó của người lao động và củng cố năng lực giữ chân nhân sự chất lượng cao. Đồng thời, chương cũng trình bày những đóng góp về mặt lý thuyết của nghiên cứu, chỉ ra các hạn chế còn tồn tại và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo nhằm tiếp tục hoàn thiện cơ sở học thuật cũng như giá trị ứng dụng trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực.

5.1. KẾT LUẬN

Nghiên cứu được thực hiện với mục tiêu phân tích tác động của CSR đến lòng trung thành nhân viên trong các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội. Trên cơ sở tổng quan lý thuyết và các nghiên cứu thực nghiệm trước đây, luận án đã xây dựng mô hình nghiên cứu tích hợp nhằm giải thích cơ chế tác động của CSR đến lòng trung thành thông qua các biến trung gian gồm sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức, sự hài lòng của nhân viên, niềm tin tổ chức, và hình ảnh doanh nghiệp.

Về phương diện lý thuyết, nghiên cứu đã hệ thống hóa và làm rõ mối quan hệ giữa CSR và lòng trung thành nhân viên dựa trên các nền tảng như lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết nhận dạng xã hội và lý thuyết các bên liên quan. Một đóng góp đáng chú ý là việc điều chỉnh và kiểm định thang đo CSR theo hướng phù hợp với bối cảnh đặc thù của doanh nghiệp KH&CN. Trên cơ sở khung lý thuyết bộ ba bền vững, nghiên cứu đã bổ sung thành phần đổi mới sáng tạo dựa trên kết quả nghiên cứu định tính và phỏng vấn chuyên gia. Đặc biệt, việc tích hợp khía cạnh này dựa trên khung lý thuyết đổi mới sáng tạo có trách nhiệm cung cấp bằng chứng cho thấy sự phù hợp của cấu phần CSR 4 khía cạnh (kinh tế, xã hội, môi trường và đổi mới sáng tạo) trong bối cảnh doanh nghiệp KH&CN; qua đó gợi ý rằng đổi mới sáng

tạo không chỉ dừng lại ở năng lực cạnh tranh mà còn gắn liền với định hướng phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Mô hình và các giả thuyết nghiên cứu được phát triển thông qua phương pháp thảo luận nhóm và phỏng vấn chuyên gia sâu, trong khoảng thời gian tháng 4/2023. Quá trình này tham vấn ý kiến từ các nhà quản lý, các chuyên gia nhân sự và các nhà nghiên cứu trong lĩnh vực KH&CN nhằm điều chỉnh ngôn từ, sàng lọc các biến quan sát trùng lặp và đảm bảo nội dung bảng hỏi.

Sau đó, khảo sát định lượng chính thức được thực hiện từ tháng 12/2023 đến tháng 06/2024, thông qua phân tích trên mẫu khảo sát gồm 479 nhân viên; mô hình nghiên cứu có độ tin cậy và khả năng giải thích tốt. Phương pháp chọn mẫu là chọn mẫu phi xác suất, cụ thể, chọn mẫu thuận tiện ở mức độ tổ chức và chọn mẫu quả cầu tuyết ở mức độ nhân viên. Dựa vào kết quả mô hình đo lường và mô hình cấu trúc, các kết quả chính bao gồm:

- Đối với các mối quan hệ trực tiếp: CSR có tác động tích cực đến: sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức (POF), hình ảnh doanh nghiệp (IMG), sự hài lòng (SAT) và niềm tin tổ chức (OT). Trong đó, CSR ảnh hưởng mạnh nhất đến sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức (POF) và hình ảnh doanh nghiệp (IMG), đồng thời cũng tác động đáng kể đến sự hài lòng (SAT) và niềm tin tổ chức (OT). Đối với lòng trung thành nhân viên (LOY), nghiên cứu cho thấy sự hài lòng trong công việc là yếu tố tác động trực tiếp mạnh nhất, tiếp theo là sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức. Niềm tin tổ chức và hình ảnh doanh nghiệp cũng có ảnh hưởng cùng chiều nhưng ở mức thấp hơn.

- Đối với mối quan hệ trung gian, kết quả nghiên cứu cho thấy CSR chuyển hóa thành lòng trung thành nhân viên thông qua các trạng thái tâm lý và tổ chức. Trong đó, CSR → Sự hài lòng → Lòng trung thành là cơ chế trung gian mạnh nhất, tiếp theo là con đường thông qua sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức (POF).

- Cuối cùng, nghiên cứu đã mở rộng phân tích thông qua kiểm định Independent Samples T-Test và One-Way ANOVA, phân tích đa nhóm (PLS-MGA) sau bước lọc MICOM và ma trận tầm quan trọng - hiệu suất (IPMA). Kết quả kiểm định T-Test và ANOVA cho thấy nhóm tuổi và thâm niên công tác có sự ảnh hưởng

đến lòng trung thành; cụ thể, nhân viên có tuổi đời và thời gian làm việc càng cao thì mức độ trung thành với doanh nghiệp càng lớn. Kết quả phân tích đa nhóm (PLS-MGA) cho thấy dưới góc độ nhân viên, giới tính, học vấn và thâm niên có thể ảnh hưởng đến một số mối quan hệ cấu trúc của mô hình. Kết quả Phân tích ma trận tầm quan trọng - hiệu suất (IPMA) cho thấy sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức và sự hài lòng nhân viên cần được doanh nghiệp KH&CN chú ý hơn vì đây là hai nhân tố quan trọng nằm tại vùng hiệu suất thấp nhưng có tầm quan trọng cao.

5.2. HÀM Ý LÝ THUYẾT

Luận án đã thực hiện tổng hợp và đóng góp về chủ đề CSR thông qua sự kết hợp phương pháp nghiên cứu giữa trắc lượng thư mục, nghiên cứu định tính và định lượng. Những đóng góp lý thuyết cốt lõi của luận án được thể hiện qua ba khía cạnh trọng tâm sau:

Thứ nhất, đóng góp cấu trúc CSR trong kỷ nguyên số và kinh tế tri thức. Đóng góp đầu tiên của luận án là việc bối cảnh hóa và làm phong phú nội hàm thang đo CSR dành riêng cho đặc thù ngành KH&CN, một bối cảnh mà các nghiên cứu truyền thống đánh giá chưa đầy đủ. Bên cạnh cách tiếp cận ba trụ cột bền vững cổ điển (Kinh tế - Xã hội - Môi trường), luận án tích hợp khía cạnh "Đổi mới sáng tạo" vào mô hình đo lường bậc cao. Luận án luận giải rằng, đối với các doanh nghiệp thâm dụng tri thức, đổi mới sáng tạo không thuần túy là năng lực kỹ thuật hay công cụ cạnh tranh thương mại, mà chính là một cam kết trách nhiệm đạo đức cao nhất của tổ chức đối với sự phát triển bền vững của xã hội. Việc cụ thể hóa nội hàm này thông qua các chỉ báo đo lường về cơ chế bảo hộ sở hữu trí tuệ, phân chia công bằng lợi ích từ tài sản trí tuệ và kiến tạo không gian sáng tạo an toàn đã mở ra một lăng kính mới cho lý thuyết CSR trong việc đánh giá trách nhiệm của các tổ chức công nghệ hiện đại.

Thứ hai, phát triển và kiểm định cơ chế trung gian. Khác với các nghiên cứu trước đây thường xem xét mối quan hệ trực tiếp, luận án đã xây dựng, củng cố và kiểm định thành công mô hình cấu trúc tuyến tính dạng kết quả - nguyên nhân (Reflective - Formative Hierarchy Component Model) cho biến CSR bậc hai. Đồng thời, luận án làm sáng tỏ tâm lý nội bộ của người lao động thông qua mạng lưới 4

biến trung gian : Sự phù hợp giữa cá nhân – tổ chức (POF), Sự hài lòng trong công việc (SAT), Niềm tin tổ chức (OT) và Hình ảnh doanh nghiệp (IMG). Kết quả thực nghiệm đã cung cấp một bằng chứng khoa học về lộ trình chuyển hóa : các chính sách CSR khách quan của doanh nghiệp được nhân viên tiếp nhận qua nhận thức cá nhân trước khi biểu hiện ra bên ngoài thành các phản ứng thái độ tích cực và lòng trung thành bền vững.

Thứ ba, tích hợp đồng bộ và thiết lập trạng thái cân bằng giữa ba trường phái lý thuyết nền tảng lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết nhận diện xã hội và lý thuyết các bên liên quan. Trong đó lý thuyết trao đổi xã hội đóng vai trò là lý thuyết bao trùm, kết hợp với lý thuyết nhận diện xã hội và lý thuyết các bên liên quan. Dưới lăng kính lý thuyết trao đổi xã hội, kết quả nghiên cứu cung cấp bằng chứng cho thấy các giá trị phi vật chất từ CSR được người lao động tri thức trân trọng và đáp lại bằng lòng trung thành. Sự tương hỗ này được củng cố bởi lý thuyết nhận diện xã hội khi luận án chỉ ra rằng CSR tạo nên sự đồng điệu sâu sắc về hệ giá trị giúp nhân viên định vị bản sắc cá nhân hòa vào bản sắc tổ chức. Đồng thời, bằng việc đặt người lao động vào vị trí "nhóm lợi ích nội bộ trung tâm" theo lý thuyết các bên liên quan, luận án đã tái khẳng định rằng trong nền kinh tế tri thức, tài sản lớn nhất của doanh nghiệp công nghệ là con người, và việc thực thi CSR nội bộ chính là gốc rễ để duy trì lợi thế cạnh tranh cho tổ chức.

5.3. HÀM Ý QUẢN TRỊ

Dựa trên kết quả kiểm định mô hình cấu trúc và phân tích đa nhóm, nghiên cứu đã làm rõ cơ chế tác động của CSR đến lòng trung thành nhân viên trong các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội. Kết quả cho thấy CSR tác động đến lòng trung thành thông qua các cơ chế trung gian như sự hài lòng trong công việc, niềm tin tổ chức và sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức. Điều này hàm ý rằng CSR cần được nhìn nhận như một công cụ quản trị nguồn nhân lực chiến lược, thay vì chỉ là hoạt động trách nhiệm xã hội mang tính hình ảnh hoặc đối ngoại.

Trong bối cảnh các doanh nghiệp KH&CN đang đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt để thu hút và giữ chân nguồn nhân lực chất lượng cao, việc triển khai CSR không còn dừng lại ở trách nhiệm tự nguyện mà đã trở thành một chiến lược quản

trị nhân sự cấp thiết và trở thành lợi thế cạnh tranh bền vững. Từ những bằng chứng thực chứng về hệ số tác động và sự phân hóa đặc thù theo đặc điểm nhân khẩu học, nghiên cứu đề xuất các hàm ý quản trị trọng tâm sau đây nhằm giúp các nhà điều hành doanh nghiệp tối ưu hóa nguồn lực và xây dựng lòng trung thành bền vững.

5.3.1. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp tối ưu hóa sự hài lòng công việc

Kết quả kiểm định cho thấy SAT đóng vai trò là biến trung gian quan trọng nhất, thiết lập cơ chế truyền dẫn mạnh mẽ nhất trong mối quan hệ giữa CSR và lòng trung thành nhân viên (β=0,230; p<0,001). Kết quả này gợi ý rằng, đối với lao động tri thức trong lĩnh vực KH&CN, các cam kết CSR của doanh nghiệp cần được chuyển hóa thành sự gắn kết bền vững khi chúng trực tiếp cải thiện được trải nghiệm và sự thỏa mãn nghề nghiệp mà người lao động cảm nhận được trong công việc hằng ngày. Tuy nhiên, kết quả phân tích IPMA cho thấy một điểm đáng chú ý, SAT và POF được ghi nhận là hai yếu tố dự báo có tầm quan trọng cao với lòng trung thành nhân viên (β lần lượt là 0.475 và 0.370), nhưng lại là những mảng có hiệu suất thấp nhất (45.5 và 55.8). Kết quả này phản ánh thực thái các doanh nghiệp KH&CN trong mẫu khảo sát cần chú trọng hơn nữa vào việc tối ưu hóa các yếu tố giữ chân nhân tài. Từ bằng chứng thực nghiệm thu được, một số hàm ý quản trị trọng tâm được đề xuất như sau:

Tái định hướng CSR nội bộ theo hướng đáp ứng nhu cầu đặc thù của lao động tri thức là yêu cầu quan trọng đối với các doanh nghiệp KH&CN. Doanh nghiệp nên tránh triển khai các hoạt động CSR theo cách dàn trải hoặc thiên về hình thức, mà cần tập trung vào những yếu tố có khả năng tạo ra sự hài lòng nghề nghiệp sâu sắc cho đội ngũ nhân sự chuyên môn cao. Cụ thể, việc đầu tư vào hạ tầng kỹ thuật hiện đại, phòng thí nghiệm đạt chuẩn, hệ thống dữ liệu chuyên sâu, phần mềm bản quyền và các công cụ công nghệ tiên tiến không chỉ thể hiện trách nhiệm kinh tế của doanh nghiệp mà còn là biểu hiện rõ nét của CSR nội bộ đối với người lao động. Những đầu tư này cho thấy doanh nghiệp tôn trọng giá trị chuyên môn, tạo điều kiện để nhân viên phát huy năng lực nghiên cứu, sáng tạo và nâng cao hiệu suất làm việc. Khi người lao động được làm việc trong môi trường thâm dụng công nghệ và có đủ nguồn lực phát triển nghề nghiệp, mức độ hài lòng trong công việc sẽ được cải thiện, tạo tiền đề nâng cao sự gắn bó lâu dài đối với tổ chức.

Xây dựng cơ chế tự chủ và cân bằng trong công việc là định hướng quản trị phù hợp với đặc thù của lực lượng lao động KH&CN, nhóm nhân sự thường đề cao quyền tự chủ sáng tạo và nhu cầu phát triển trí tuệ cá nhân. Nhà quản lý nên tích hợp các nguyên tắc quản trị nhân văn thông qua việc tinh giản quy trình hành chính, giảm các tầng phê duyệt cứng nhắc trong hoạt động nghiên cứu và trao quyền chủ động cho các nhóm chuyên môn. Bên cạnh đó, việc áp dụng cơ chế thời gian làm việc linh hoạt và đánh giá dựa trên kết quả đầu ra tạo điều kiện để nhân viên chủ động tổ chức công việc phù hợp với đặc thù sáng tạo. Đảm bảo sự cân bằng giữa áp lực đổi mới và đời sống cá nhân chính là biểu hiện thực tiễn của trách nhiệm xã hội đối với người lao động, góp phần nâng cao sự hài lòng và giảm nguy cơ biến động nhân sự chất lượng cao.

Doanh nghiệp cần chuyên nghiệp hóa chính sách phúc lợi bổ trợ dựa trên nhu cầu thực tế của nhân viên. Thay vì ưu tiên các hoạt động trách nhiệm xã hội hướng ngoại mang tính bề nổi, doanh nghiệp nên tập trung vào các chính sách CSR nội bộ có tác động trực tiếp đến sức khỏe, năng lực và sự an tâm của người lao động. Các chương trình chăm sóc sức khỏe định kỳ chuyên sâu, hỗ trợ sức khỏe tinh thần, bảo hiểm bổ sung, bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp và quỹ hỗ trợ đào tạo nâng cao trình độ là những chính sách mang lại giá trị thực tế. Những đầu tư này thể hiện cam kết lâu dài của doanh nghiệp đối với sự phát triển cá nhân, giúp cải thiện mức độ hài lòng và tạo hiệu ứng tích cực đến lòng trung thành.

5.3.2. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp thúc đẩy sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức

Kết quả nghiên cứu ủng hộ POF là một biến trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa CSR và lòng trung thành nhân viên. Điều này cho thấy trách nhiệm xã hội doanh nghiệp không chỉ tạo ra hình ảnh tích cực bên ngoài mà còn giúp người lao động cảm nhận sự tương thích giữa giá trị cá nhân với định hướng phát triển của tổ chức. Đối với các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội, nơi tập trung lực lượng lao động tri thức có trình độ cao và xu hướng đề cao ý nghĩa nghề nghiệp, việc gia tăng mức độ phù hợp giữa cá nhân và tổ chức có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong chiến lược giữ chân nhân sự.

Thứ nhất, doanh nghiệp nên đồng nhất hóa giá trị CSR vào bản sắc văn hóa tổ chức. Trong môi trường doanh nghiệp KH&CN, nơi đổi mới và tri thức là nền tảng, việc thiết lập một hệ giá trị rõ ràng và nhất quán đóng vai trò thiết yếu. Doanh nghiệp cần chủ động lồng ghép các chuẩn mực đạo đức khoa học và trách nhiệm cộng đồng vào cốt lõi văn hóa. Khi các giá trị như tính minh bạch trong nghiên cứu, sự chính trực trong đổi mới và cam kết phát triển bền vững được truyền thông hiệu quả, đội ngũ lao động tri thức sẽ dễ dàng tìm thấy sự giao thoa giữa lý tưởng cá nhân và sứ mệnh tổ chức, từ đó tự nguyện gắn kết với doanh nghiệp.

Thứ hai, chuyên nghiệp hóa quy trình tuyển dụng và quản trị nhân sự dựa trên giá trị. Đối với ngành KH&CN, nơi nguồn nhân lực chất lượng cao thường có hệ giá trị độc lập và kỳ vọng nghề nghiệp rõ ràng, việc đánh giá mức độ phù hợp giá trị ngay từ đầu là rất cần thiết. Bên cạnh tiêu chí năng lực chuyên môn, doanh nghiệp nên sử dụng phỏng vấn hành vi, đánh giá tình huống hoặc công cụ đo lường giá trị nghề nghiệp để lựa chọn những ứng viên có sự tương thích với triết lý CSR và văn hóa tổ chức. Việc tuyển đúng người, phù hợp giá trị sẽ giúp giảm xung đột nội bộ, tăng mức độ hòa nhập và nâng cao hiệu quả của các chiến lược giữ chân nhân tài trong dài hạn.

Thứ ba, doanh nghiệp nên đa dạng hóa các chương trình CSR gắn liền với chuyên môn kỹ thuật của người lao động. Doanh nghiệp có thể phát triển các chương trình như hỗ trợ giáo dục STEM cho cộng đồng, ứng dụng công nghệ xanh, dự án chuyển đổi số phục vụ xã hội, giải pháp hỗ trợ người yếu thế hoặc các sáng kiến bảo vệ môi trường bằng công nghệ. Khi nhân viên được tham gia vào những hoạt động phản ánh đúng niềm tin và năng lực chuyên môn của mình, họ sẽ cảm nhận doanh nghiệp là nơi có thể hiện thực hóa các giá trị cá nhân, từ đó gia tăng sự gắn bó lâu dài.

Trong bối cảnh ngành KH&CN thay đổi nhanh chóng, sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức không phải là trạng thái cố định mà cần được cập nhật liên tục. Doanh nghiệp nên duy trì các kênh phản hồi hai chiều như khảo sát định kỳ, diễn đàn góp ý, hội thảo nội bộ hoặc đối thoại trực tiếp giữa lãnh đạo với nhân viên về các chính sách CSR và định hướng phát triển tổ chức. Việc lắng nghe tiếng nói của

người lao động trong quá trình thiết kế và triển khai CSR không chỉ giúp doanh nghiệp hiểu rõ nhu cầu nhân viên mà còn thể hiện sự tôn trọng và cam kết xây dựng môi trường làm việc nhân văn.

Tóm lại, khi CSR được tích hợp vào văn hóa doanh nghiệp, quy trình nhân sự và các hoạt động nghề nghiệp có ý nghĩa, người lao động sẽ cảm nhận công việc của họ không chỉ mang giá trị kinh tế mà còn đóng góp cho xã hội và cộng đồng. Chính cảm nhận này tạo ra sự phù hợp sâu sắc giữa cá nhân và tổ chức, từ đó thúc đẩy lòng trung thành bền vững của nhân viên đối với doanh nghiệp.

5.3.3. Chiến lược trách nhiệm xã hội đa tầng

Kết quả phân tích ma trận IPMA cho thấy một thực tế khách quan tại các doanh nghiệp KH&CN. Sự hài lòng trong công việc (SAT) và sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức (POF) là hai nhân tố có tầm quan trọng vượt trội (đều lớn hơn mức trung bình 0,302, cụ thể 0,475 và 0,370), nhưng lại có điểm hiệu suất thực tế thấp nhất (dưới mức trung bình 61,650, cụ thể 45,548 và 55,807). Do đó, các nhà quản lý cần dịch chuyển dòng ngân sách và nguồn lực từ nhóm IMG, OT sang SAT và POF. Thứ nhất, doanh nghiệp cần tối ưu hóa sự hài lòng (SAT). Với hiệu suất chỉ đạt 45,548/100 (thấp nhất mô hình), doanh nghiệp cần tái cấu trúc chính sách đãi ngộ tổng thể. Lao động tri thức ngành KH&CN đặc biệt nhạy cảm với tính công bằng. Doanh nghiệp nên minh bạch hóa quy trình đánh giá thành tích R&D, thiết lập cơ chế thưởng dự án tương xứng với đóng góp chuyên môn, và đầu tư đồng bộ cho hệ thống hạ tầng, an toàn phòng thí nghiệm và bảo mật dữ liệu. Thứ hai, kiến tạo sự phù hợp về giá trị. Doanh nghiệp cần truyền thông sâu rộng về sứ mệnh khoa học, lý tưởng công nghệ và các cam kết về đổi mới sáng tạo có trách nhiệm ngay từ khâu tuyển dụng. Khi nhân viên nhìn thấy sự đồng điệu giữa tiêu chuẩn đạo đức cá nhân với quy tắc ứng xử và các mục tiêu phát triển bền vững của tổ chức, họ sẽ tự nguyện hình thành sợi dây gắn kết sâu sắc.

Kết quả kiểm định ANOVA và phân tích đa nhóm MGA khẳng định, thâm niên công tác là tác nhân mạnh nhất làm phân hóa cơ chế tâm lý dẫn đến lòng trung thành nhân viên. Doanh nghiệp KH&CN không thể áp dụng một chính sách cào bằng, mà cần chia lộ trình quản trị thành 3 giai đoạn:

- Đối với nhóm nhân sự mới (Thâm niên dưới 2 năm): Kết quả MGA cho thấy nhóm này chi phối duy nhất bởi sự hài lòng (SAT, β = 0.307). Ở giai đoạn này, họ chưa có sự tích lũy sâu sắc về niềm tin. Do đó, hàm ý quản trị cốt lõi là cần "hiện thực hóa" các cam kết bằng chính sách lương thưởng rõ ràng, đảm bảo các điều kiện an toàn lao động/lab và hỗ trợ đào tạo kỹ năng nghiên cứu ban đầu để họ nhanh chóng bắt nhịp với công việc.

- Đối với nhóm nhân sự ổn định (Thâm niên từ 2 đến 7 năm): Đây là giai đoạn có sự chuyển dịch lớn khi sự phù hợp cá nhân - tổ chức (POF) trở thành yếu tố dự báo có mức độ liên hệ mạnh (β từ 0.332 đến 0,428). Doanh nghiệp cần thiết kế lộ trình phát triển nghề nghiệp hai nhánh rõ ràng để đáp ứng đúng lý tưởng nghề nghiệp của họ, đồng thời tạo không gian tự chủ để họ thử nghiệm các ý tưởng sáng tạo độc lập.

- Đối với nhóm nhân sự cốt cán (Thâm niên trên 10 năm): Một phát hiện từ MGA là sự hài lòng (SAT) không còn tác động có ý nghĩa thống kê (p = 0,137), thay vào đó niềm tin tổ chức (OT) được ghi nhận là yếu tố dự báo chính và mạnh với β = 0.401. Thêm vào đó, mối quan hệ CSR => SAT ở nhóm này mạnh với β = 0.829. Đối với các chuyên gia đầu ngành, việc giữ chân họ nằm ở giá trị tinh thần và tính chính trực. Ban lãnh đạo nen xem xét cụ thể hóa các quy định của Luật Sở hữu trí tuệ thành chính sách nội bộ để bảo vệ tuyệt đối bằng sáng chế và bản quyền cho nhân viên. Đồng thời, doanh nghiệp phải thể hiện tính nhất quán trong nguyên tắc quản lý và tiêu chuẩn kỹ thuật để duy trì niềm tin bền vững.

Các kết quả kiểm định Independent Samples T-Test (đối với giới tính), ANOVA (đối với học vấn) và kiểm định MICOM/MGA đều chỉ ra rằng giới tính và học vấn không tạo ra sự khác biệt có ý nghĩa thống kê đối với lòng trung thành tổng thể. Kết quả MGA cũng ghi nhận sự đồng thuận cao ở mối quan hệ chủ chốt SAT => LOY giữa Nam (β = 0.486) và Nữ (β = 0.472). Điều này tạo điều kiện thuận lợi để doanh nghiệp xây dựng một văn hóa đổi mới sáng tạo bình đẳng và đồng bộ. Doanh nghiệp hoàn toàn có thể áp dụng chung một khung giá trị cốt lõi về CSR, các tiêu chuẩn đạo đức nghề nghiệp và chính sách thăng tiến minh bạch cho toàn

bộ nhân sự mà không sợ bị thiên lệch hay giảm hiệu quả do yếu tố giới tính hay phân bậc học vị.

5.4. HẠN CHẾ CỦA NGHIÊN CỨU VÀ ĐỀ XUẤT HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO

Mặc dù nghiên cứu đã đạt được các mục tiêu đề ra và cung cấp nhiều phát hiện có giá trị về mối quan hệ giữa CSR và lòng trung thành nhân viên trong các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế cần được nhìn nhận khách quan.

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập chủ yếu thông qua bảng hỏi tự báo cáo từ người trả lời. Mặc dù thang đo đã được kế thừa từ các nghiên cứu trước, hiệu chỉnh qua nghiên cứu định tính, phỏng vấn chuyên gia và kiểm định độ tin cậy, phương pháp này vẫn tiềm ẩn nguy cơ sai lệch do thiên hướng xã hội hoặc xu hướng trả lời tích cực hơn so với thực tế. Đồng thời, nghiên cứu chưa phản ánh được sự thay đổi của lòng trung thành nhân viên theo thời gian.

Mô hình nghiên cứu hiện tại tập trung vào các biến số chính gồm CSR, sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức, sự hài lòng, niềm tin tổ chức, hình ảnh doanh nghiệp và lòng trung thành. Tuy nhiên, nhiều yếu tố quan trọng khác có thể ảnh hưởng đến lòng trung thành nhân viên như sự gắn kết công việc, văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo, mức độ căng thẳng nghề nghiệp hoặc ý nghĩa công việc vẫn chưa được đưa vào mô hình. Điều này có thể hạn chế khả năng giải thích đối với hành vi gắn bó của người lao động.

Mặc dù nghiên cứu đã xem xét các biến kiểm soát nhân khẩu học cơ bản của cá nhân (giới tính, độ tuổi, thâm niên, học vấn, thu nhập), song vẫn chưa mở rộng kiểm soát các thuộc tính đặc thù ở cấp độ tổ chức (như quy mô, hình thức sở hữu, lĩnh vực công nghệ, mức độ đổi mới sáng tạo, hay giai đoạn phát triển) cũng như chưa phân tích cấu trúc dữ liệu theo cụm doanh nghiệp riêng biệt; điều này có thể tiềm ẩn hiệu ứng phụ thuộc dữ liệu và làm giới hạn khả năng suy rộng kết quả cho toàn bộ tổng thể 221 doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội.

Nghiên cứu chưa thể triển khai phân tích MGA trọn vẹn do một số nhóm có cỡ mẫu nhỏ gây ra hiện tượng ma trận suy biến, vi phạm điều kiện bất biến đo lường

(MICOM) và làm giảm công suất thống kê. Việc không diễn giải MGA trong điều kiện này giúp tránh các sai số kiểm định (Loại I và Loại II). Đây là hạn chế cần được khắc phục bằng cách mở rộng cỡ mẫu cho từng phân nhóm trong các nghiên cứu tiếp theo.

Trên cơ sở những hạn chế nêu trên, một số hướng nghiên cứu tiếp theo được đề xuất như sau:

Các nghiên cứu tương lai nên mở rộng phạm vi khảo sát sang các địa phương khác của Việt Nam hoặc thực hiện nghiên cứu so sánh giữa các vùng kinh tế trọng điểm nhằm kiểm định tính ổn định của mô hình trong các bối cảnh khác nhau. Việc nghiên cứu được thực hiện tại nhiều quốc gia với đặc điểm văn hóa, thể chế và mức độ phát triển CSR khác nhau, cũng có ý nghĩa trong việc đánh giá tác động của yếu tố văn hóa và thể chế đến mối quan hệ giữa CSR và lòng trung thành nhân viên. Ngoài ra, việc phân tích văn hóa trong cùng một quốc gia cũng có thể cung cấp những hiểu biết sâu sắc về sự khác biệt trong nhận thức và phản ứng của nhân viên đối với CSR.

Bên cạnh đó, cần mở rộng và chia nhóm nhân sự đa dạng như quản lý cấp cao, nhân viên hành chính, kỹ thuật viên và nhân viên dịch vụ sẽ giúp tăng tính đại diện và phản ánh đầy đủ hơn các phản ứng đối với CSR. Đồng thời, nghiên cứu tiếp theo có thể phân tích riêng biệt các khía cạnh CSR như trách nhiệm với nhân viên, khách hàng, môi trường và cộng đồng đến lòng trung thành nhân viên để phát hiện các tác động vi mô khác nhau.

Về mặt phương pháp nghiên cứu, các nghiên cứu tương lai cần áp dụng thiết kế thực nghiệm và nghiên cứu theo chiều dọc để kiểm định mối quan hệ nhân quả giữa CSR và các kết quả hành vi của nhân viên. Việc sử dụng dữ liệu từ nhiều nguồn như đánh giá của cấp trên, đồng nghiệp, khách hàng hoặc dữ liệu tài chính sẽ giúp giảm thiểu sai lệch do tự báo cáo và tăng độ tin cậy của kết quả. Ngoài ra, các công cụ đo lường CSR cần được phát triển và xác thực để phân biệt rõ giữa CSR thực chất và CSR mang tính biểu tượng, đồng thời phản ánh đầy đủ các khía cạnh đạo đức, pháp lý, kinh tế và từ thiện.

Các nghiên cứu tương lai cũng nên xem xét bổ sung các cơ chế trung gian và điều tiết trong mối quan hệ giữa CSR và hành vi nhân viên. Các biến trung gian tiềm năng như trí tuệ cảm xúc, căng thẳng công việc, sự gắn bó, cam kết tổ chức, sự hài lòng, ý nghĩa công việc cần được đưa vào mô hình để khám phá sâu hơn các cơ chế tác động. Đồng thời, các yếu tố điều tiết như phong cách lãnh đạo, kênh truyền thông nội bộ, tín hiệu xã hội từ đồng nghiệp hoặc khách hàng, và thời gian gắn bó với tổ chức có thể ảnh hưởng đến cường độ và hướng tác động của CSR. Việc mở rộng mô hình sẽ giúp giải thích sâu hơn về cơ chế chuyển hóa CSR thành lòng trung thành nhân viên.

Ngoài ra, các nghiên cứu tương lai cần mở rộng các kết quả hành vi được xem xét, bao gồm sự gắn bó, lòng tự hào, danh tiếng, truyền miệng tích cực, và sức khỏe tâm lý. CSR cũng cần được xem xét như một công cụ chiến lược trong quản trị nguồn nhân lực, đặc biệt trong việc nâng cao cam kết tổ chức và giảm tỷ lệ nghỉ việc. Các thực hành CSR nội bộ như an toàn lao động, cân bằng công việc-cuộc sống và phúc lợi nhân viên có thể mang lại hiệu quả cao hơn so với các biện pháp tài chính đơn thuần.

Từ phạm vi mẫu khảo sát thực nghiệm, các hàm ý trên chủ yếu tập trung vào cấp độ quản trị nội bộ doanh nghiệp. Đối với các vấn đề chính sách ở cấp độ vĩ mô, dữ liệu nghiên cứu chưa cung cấp đủ bằng chứng trực tiếp để đưa ra các kết luận khẳng định. Do đó, luận án nêu một số gợi ý định hướng chính sách cần tiếp tục được xem xét và nghiên cứu thêm ở các đề tài sau. Ở cấp độ chính sách, có thể xây dựng khung định hướng CSR phù hợp với đặc thù doanh nghiệp KH&CN, trong đó nhấn mạnh các tiêu chí về phát triển nguồn nhân lực, đạo đức nghiên cứu, bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ và phúc lợi lao động tri thức. Bên cạnh đó, các cơ chế khuyến khích như công nhận doanh nghiệp thực hiện CSR tốt, ưu tiên tiếp cận quỹ hỗ trợ đổi mới sáng tạo hoặc thúc đẩy minh bạch trong báo cáo CSR sẽ góp phần định hướng cho doanh nghiệp triển khai CSR theo chiều sâu.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 5

Chương 5 đã tổng hợp các kết quả nghiên cứu chủ yếu, đồng thời làm rõ những đóng góp lý thuyết và giá trị thực tiễn của luận án đối với lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp KH&CN. Trên cơ sở các phát hiện thực nghiệm từ Chương 4, chương này đã đề xuất các hàm ý quản trị và hàm ý chính sách nhằm nâng cao lòng trung thành nhân viên thông qua việc triển khai trách nhiệm xã hội doanh nghiệp một cách thực chất và hiệu quả.

Về phương diện quản trị, kết quả nghiên cứu cho thấy các doanh nghiệp KH&CN tại Hà Nội cần nhìn nhận CSR như một công cụ quản trị nội bộ chiến lược, thay vì chỉ là hoạt động đối ngoại nhằm xây dựng hình ảnh thương hiệu. Doanh nghiệp cần nâng cao sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức thông qua tuyển dụng theo giá trị, đào tạo văn hóa doanh nghiệp và tăng cường sự đồng nhất về mục tiêu phát triển. Đồng thời, cần cải thiện sự hài lòng của nhân viên bằng môi trường làm việc tích cực, phúc lợi phù hợp, cơ hội phát triển nghề nghiệp và cân bằng công việc – cuộc sống. Niềm tin tổ chức cần được củng cố thông qua quản trị minh bạch, công bằng và nhất quán giữa cam kết CSR với hành động thực tiễn. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần chú ý đến sự khác biệt theo độ tuổi, thâm niên, trình độ và thu nhập để thiết kế chính sách nhân sự linh hoạt, phù hợp với từng nhóm lao động.

Tóm lại, chương 5 khẳng định rằng CSR không chỉ là trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp mà còn là giải pháp quản trị nhân lực có giá trị chiến lược. Khi được triển khai đúng hướng, CSR có khả năng nâng cao sự hài lòng, củng cố niềm tin, gia tăng sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức, từ đó thúc đẩy lòng trung thành nhân viên và góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp trong nền kinh tế tri thức.

KẾT LUẬN CHUNG

Nghiên cứu về CSR và tác động của lòng trung thành nhân viên đặt nghiên cứu trong bối cảnh doanh nghiệp KH&CN trên địa bàn Hà Nội đã hoàn thành các mục tiêu nghiên cứu đặt ra và đạt được các kết luận sau.

Về mặt lý thuyết và thang đo, khái niệm CSR trong nghiên cứu này được bối cảnh hóa bằng cách xem xét khía cạnh "Đổi mới sáng tạo" song hành cùng ba trụ cột bền vững truyền thống (kinh tế, xã hội, môi trường). Việc đề xuất cấu phần này nhằm phản ánh phù hợp hơn đặc thù của các doanh nghiệp KH&CN, nơi trách nhiệm xã hội không chỉ dừng lại ở các hoạt động từ thiện hay tuân thủ pháp lý thuần túy, mà còn gắn liền với các thực hành thực tiễn như bảo hộ sở hữu trí tuệ, chia sẻ công bằng lợi ích tài sản trí tuệ và kiến tạo không gian sáng tạo an toàn cho người lao động. Sự kết hợp đồng bộ lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết nhận diện xã hội và lý thuyết các bên liên quan, làm sáng tỏ cách thức các chính sách CSR khách quan chuyển hóa thành phản ứng tâm lý và lòng trung thành của người lao động. Về mặt thực nghiệm và phương pháp nghiên cứu, thông qua việc kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính bậc cao trên mẫu dữ liệu gồm 479 đáp viên, kết quả khẳng định CSR ảnh hưởng đến lòng trung thành nhân viên thông qua 4 biến trung gian bao gồm sự phù hợp giữa cá nhân – tổ chức , sự hài lòng trong công việc, niềm tin tổ chức và hình ảnh doanh nghiệp. Về mặt thực tiễn quản trị, các doanh nghiệp KH&CN cần hướng tới chiến lược quản trị cá nhân hóa: tập trung hiện thực hóa các cam kết đãi ngộ và an toàn lao động cho nhân sự mới; thiết kế lộ trình công danh rõ ràng và không gian tự chủ cho nhân sự trung hạn; và đặc biệt tôn trọng quyền sở hữu trí tuệ, thể hiện sự chính trực để duy trì niềm tin của đội ngũ chuyên gia cốt cán. Đồng thời, tận dụng tính đồng nhất về giới tính và học vấn để xây dựng một văn hóa đổi mới sáng tạo bình đẳng, đồng bộ.

Mặc dù không tránh khỏi những hạn chế, luận án đã cung cấp một bằng chứng thực nghiệm vững chắc và có giá trị tham chiếu cao. Những kết luận này không chỉ đóng góp một viên gạch mới vào hệ thống tri thức học thuật về CSR và hành vi, mà còn thiết thực đối với các nhà quản trị trong nỗ lực gìn giữ và phát triển nguồn nhân lực bền vững.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ

I. BÀI BÁO

1. Giang Ha Hai, Hai Vo Thanh and Thu Hoai Thi Le (2026). Relationship between corporate social responsibility and employee loyalty: Evidence from full-time employees in the science and technology sector. [Mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và lòng trung thành của nhân viên: Bằng chứng từ nhân viên toàn thời gian trong lĩnh vực khoa học và công nghệ]. Problems and Perspectives in Management, 24(3), 285–301. https://doi.org/10.21511/ppm.24(3).2026.19
2. Giang Ha Hai, Hai Vo Thanh and Thu Hoai Thi Le (2026). A literature review of corporate social responsibility and employee loyalty [Tổng quan tài liệu về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và lòng trung thành của nhân viên]. *Scientific Culture*. 12(1). https://doi.org/10.5281/zenodo.19285293
3. Ha Hai Giang, Phan Thanh Hai, Nguyen Ngoc Diep, Nguyen Huy Tuan, & Mai Thi Thuong (2022). Do competitiveness và corporate social responsibility affect brand image? A case study of Vietnamese financial leasing companies [Liệu năng lực cạnh tranh và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có ảnh hưởng đến hình ảnh thương hiệu hay không? Nghiên cứu tình huống tại các công ty cho thuê tài chính Việt Nam]. *Problems and perspectives in management*, *20*, 203-215. https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.18
4. Hà Hải Giang, Võ Thanh Hải, & Lê Nguyên Bảo. (2025). Vai trò của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đối với tài sản thương hiệu và ý định mua sản phẩm xanh. *Tạp chí Tài chính*, kỳ 1, tháng 7/2025. 124-127 https://www.researchgate.net/publication/403976911_VAI_TRO_CUA_TRACH_NHIEM_XA_HOI_DOANH_NGHIEP_DOI_VOI_TAI_SAN_THUONG_HIEU_VA_Y_DINH_MUA_SAN_PHAM_XANH

II. HỘI THẢO

1. Giang Hai Ha, Anh Van Nguyen, Hai Thanh Vo, Anh Minh Thi Pham, Hai Phan Thanh, & Diep Ngoc Nguyen. (2023). A green relationship conceptual model:

Exploring the relationship of CSR, green satisfaction, green brand equity, and green purchase intention [Mô hình khái niệm về mối quan hệ xanh: Khám phá mối liên hệ giữa Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR), sự hài lòng xanh, tài sản thương hiệu xanh và ý định mua hàng xanh]. *The International Conference on Accounting, Economics, Finance, and Management: A Sustainability Development Perspective*, Nha Trang, Vietnam. https://www.researchgate.net/publication/403976966_A_green_relationship_conceptual_model_Exploring_the_relationship_of_CSR_Green_satisfaction_green_brand_equity_and_green_purchase_intention

2. Giang Hai Ha, & Hai Thanh Vo. (2024). Mối quan hệ giữa CSR và quản trị nguồn nhân lực qua phân tích tổng quan và trắc lượng thư mục. *Hội thảo Quốc gia: Kinh tế và Thương mại Việt Nam giai đoạn 2018 - 2023: Thành tựu, cơ hội và thách thức*, Hà Nội, Việt Nam. https://www.researchgate.net/publication/403976966_A_green_relationship_conceptual_model_Exploring_the_relationship_of_CSR_Green_satisfaction_green_brand_equity_and_green_purchase_intention

TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT

1. Bộ Khoa học và Công nghệ. (2024). *Khoa học, Công nghệ và Đổi mới sáng tạo Việt Nam 2024* (Đ. H. Trần, Ed.). https://vista.gov.vn/vn-uploads/science-technology/2025_09/stivn-2024-da-nen.pdf
2. Bộ Khoa học và Công nghệ. (2025). *Hà Nội dẫn đầu cả nước về phát triển doanh nghiệp khoa học và công nghệ*. https://mst.gov.vn/ha-noi-dan-dau-ca-nuoc-ve-phat-trien-doanh-nghiep-khoa-hoc-va-cong-nghe-19725113023350225.htm
3. Chính phủ. (2026). 200 doanh nghiệp nộp ngân sách lớn nhất Việt Nam đóng góp kỷ lục gần 1 triệu tỷ đồng cho Nhà nước. *Báo điện tử Chính phủ. https://baochinhphu.vn/200-doanh-nghiep-nop-ngan-sach-lon-nhat-viet-nam-dong-gop-ky-luc-gan-1-trieu-ty-dong-cho-nha-nuoc-102260907144021134.htm*
4. Chu Tiến Đạt, & Trương Minh Tiến. (2020). Các yếu tố tác động đến lòng trung thành và nỗ lực làm việc của nhân viên lĩnh vực công nghệ thông tin trong bối cảnh hội nhập *Tạp chí Công thương*. https://tapchicongthuong.vn/cac-yeu-to-tac-dong-den-long-trung-thanh-va-no-luc-lam-viec-cua-nhan-vien-linh-vuc-cong-nghe-thong-tin-trong-boi-canh-hoi-nhap-72734.htm
5. Đào Thanh Trường, & Nguyễn Thị Ngọc Anh. (2018). Chảy chất xám tại chỗ trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp 4.0: Một số vấn đề đặt ra. *Nghiên cứu Chính sách và Quản lý*, *34*(3), 1-7. https://www.researchgate.net/publication/327978813_Chay_chat_xam_tai_cho_trong_boi_canh_cuoc_cach_mang_cong_nghiep_40_Mot_so_van_de_dat_ra
6. Đỗ Thu Trang. (2024). Nghiên cứu trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp ngành ô tô Việt Nam tác động đến lòng trung thành của khách hàng. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính Kế toán* https://dlib.hvtc.edu.vn/handle/AOF/19978
7. Hà Yến Sang. (2022). Các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của người lao động tại Công ty cổ phần May và Thương mại Gio Linh. *Kinh tế và Dự báo*. https://scholar.dlu.edu.vn/thuvienso/bitstream/DLU123456789/170326/1/CVv139S122022145.pdf

8. Hồ Mỹ Dung. (2021). Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, sự hài lòng công việc và lòng trung thành của người lao động tại công ty TNHH Yazaki Eds Việt Nam chi nhánh tỉnh Trà Vinh. *Tạp chí khoa học kinh tế*, *9*(1).
9. Hoàng Thị Phương Thảo, & Nguyễn Kiều Việt Như. (2021). Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, động lực và hiệu quả công việc: Một nghiên cứu tại các công ty dược phẩm đa quốc gia. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh-kinh tế và quản trị kinh doanh*, 36-49.
10. Hoàng Thu Thảo, & Nguyễn Quốc Anh. (2023). Tác động từ sự gắn kết đến hiệu suất và lòng trung thành nhân viên các ngân hàng thương mại. *Tạp chí Kinh tế tài chính*. https://tapchikinhtetaichinh.vn/tac-dong-tu-su-gan-ket-den-hieu-suat-va-long-trung-thanh-nhan-vien-cac-ngan-hang-thuong-mai.html
11. Huỳnh Quang Minh, & Lường Thị Thu Hiền. (2019). các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại công ty Golden Communication Group. *Journal of Science và Technology-IUH*, *41*(05). https://www.researchgate.net/publication/348460092_cac_nhan_to_anh_huong_den_long_trung_thanh_cua_nhan_vien_tai_cong_ty_Golden_Communication_Group
12. Lê Thị Mỹ Linh, Nguyễn Huy Độ, Trương Ngọc Minh, Nguyễn Hà Chi, & Phạm Thảo Linh. (2025). Tác động của phong cách lãnh đạo số đến hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp việt nam: vai trò trung gian của văn hóa số. *KInh tế và Phát triển*, *332*(2), 64-74. https://doi.org/10.33301/JED.VI.1626
13. Luật khoa học và công nghệ, (2013). https://vanban.chinhphu.vn/default.aspx?pageid=27160&docid=169383
14. Mai Ngọc Khương, Đỗ Tôn Nữ Kim Duyên, & Nguyễn Thị Hoàng Yến. (2022). 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. *Can Tho University Journal of Science*, *58*, 223-234. https://doi.org/10.22144/ctu.jvn.2022.181

15. Mai Thị Thương, Phan Thanh Hải, Phan Tuấn Anh, & Hồ Tất Tuân. (2024). Mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và cam kết với tổ chức qua phân tích trắc nghiệm thư mục. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, *321*, 81-92. https://doi.org/10.33301/JED.VI.1512
16. Nguyễn Minh Hà. (2024). Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và hiệu suất doanh nghiệp bền vững: Vai trò trung gian của đổi mới quy trình xanh và quản lý quy trình kinh doanh xanh tại Việt Nam. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính-Marketing*, *15*(3), 31-45.
17. Nguyễn Minh Tuấn & Phan Vũ Anh Tuấn. (2020). Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên Công ty Cổ phần Việt Nam Kỹ nghệ súc sản *Tạp chí Công thương*. https://tapchicongthuong.vn/nghien-cuu-cac-yeu-to-anh-huong-den-long-trung-thanh-cua-nhan-vien-cong-ty-co-phan-viet-nam-ky-nghe-suc-san-74342.htm
18. Nguyễn Phương Mai. (2013). Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp trong ngành dệt may Việt Nam Trường hợp Công ty Cổ phần May Đáp Cầu. *VNU Journal of Economics and Business*, *29*(1).
19. Nguyễn Quỳnh Trâm & Nguyễn Thị Cẩm Lệ. (2024). Ảnh hưởng của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp hãng hàng không đến chất lượng dịch vụ, niềm tin và lòng trung thành của khách hàng: Trường hợp nghiên cứu tại Bamboo Airways. *Tạp chí Khoa học Đại học Cần Thơ*, *60*(5), 227-237.
20. Nguyễn Thị Bích Vân. (2023). Tác động của môi trường làm việc đến lòng trung thành của nhân viên thê hệ z. *Kinh tế và Dự báo*. https://scholar.dlu.edu.vn/thuvienso/bitstream/DLU123456789/209876/1/CVv39S192023056.pdf
21. Nguyễn Thị Dung, Nguyễn Thị Diễm Trinh & Nguyễn Hồng Hà. (2021). Nghiên cứu về lòng trung thành của nhân viên ngân hàng thương mại tại Trà Vinh. *Tạp chí Tài chính*. https://tapchikinhtetaichinh.vn/nghien-cuu-ve-long-trung-thanh-cua-nhan-vien-ngan-hang-thuong-mai-tai-tra-vinh.html
22. Nguyễn Thị Hồng Duyên, Nguyễn Thị Linh, & Trần Thị Phương Thanh. (2024). Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên kế toán tại

các doanh nghiệp trên địa bàn TP. Hà Nội. *Kinh tế và Dự báo*. https://kinhtevadubao.vn/nghien-cuu-cac-yeu-to-anh-huong-den-long-trung-thanh-cua-nhan-vien-ke-toan-tai-cac-doanh-nghiep-tren-dia-ban-tp-ha-noi-28714.html

23. Nguyễn Thị Quỳnh Giang. (2015). *Quan niệm về nhân lực khoa học, công nghệ của một số nước trên Thế giới*. Retrieved 07 January 2026 from https://isos.gov.vn/nghien-cuu-trao-doi/kinh-nghiem-quoc-te/quan-niem-ve-nhan-luc-khoa-hoc-cong-nghe-cua-mot-so-nuoc-tren-the-gioi-42254.html
24. Nguyễn Viết Bằng, & Văn Đức Chi Vũ. (2021). Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên: nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp truyền thông và giải trí tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ*, *54*. https://www.researchgate.net/publication/359988643_cac_yeu_to_anh_huong_den_su_hai_long_va_long_trung_thanh_cua_nhan_vien_nghien_cuu_truong_hop_cac_doanh_nghiep_truyen_thong_va_giai_tri_tai_thanh_pho_Ho_Chi_Minh
25. Sở Khoa học và Công nghệ Hà Nội. (2024). *Danh sách doanh nghiệp KH&CN của Hà Nội Do Sở Khoa học và Công nghệ Hà Nội và Cục Phát triển Thị trường và Doanh nghiệp KH&CN cấp giấy chứng nhận (từ 2010 – 2023)*. https://dost.hanoi.gov.vn/doanh-nghiep-khoa-hoc-cong-nghe/-/asset_publisher/TQyz0AafeeCX/content/danh-sach-doanh-nghiep-kh-cn-cua-ha-noi-do-so-khoa-hoc-va-cong-nghe-ha-noi-va-cuc-phat-trien-thi-truong-va-doanh-nghiep-kh-cn-cap-giay-chung-nhan-tu-2
26. Sở Khoa học và Công nghệ tỉnh Đăk Lăk. (2025). *Hội nghị Tổng kết công tác năm 2025 và triển khai nhiệm vụ năm 2026 của Bộ Khoa học và Công nghệ*. Retrieved 15 tháng Tư 2026 from https://skhcn.daklak.gov.vn/hoi-nghi-tong-ket-cong-tac-nam-2025-va-trien-khai-nhiem-vu-nam-2026-cua-bo-khoa-hoc-va-cong-nghe-20101.html
27. Trần Thị Hiền, & Nguyễn Hồng Quân. (2021). Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và sự gắn kết của nhân viên: nghiên cứu tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. *Tạp chí Quản lý Kinh tế*, *140*, 31-49.

28. Trần Thùy Linh, & Đậu Hoàng Hưng. (2019). Nâng cao lòng trung thành của người lao động tại các doanh nghiệp FDI trên địa bàn thành phố Hà Nội. *Journal of Science and Technology (Tạp chí Khoa học và Công nghệ)*, *53*.
29. Vũ Hữu Thành, & Nguyễn Minh Hà. (2023). *Phân tích dữ liệu: Áp dụng mô hình PLS-SEM*. Đại học Quốc gia TP Hồ Chí Minh.
30. Vũ Quốc Khánh. (2017). Ảnh hưởng của hoạt động CSR đến sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng tại các ngân hàng thương mại. *Thành phố Hồ Chí Minh*. https://ojs.tapchicongthuong.vn/vi/ojs-post/anh-huong-cua-hoat-dong-csr-den-su-hai-long-va-long-trung-thanh-cua-khach-hang-tai-cac-ngan-hang-thuong-mai-thanh-pho-ho-chi-minh-27215.htm

TIẾNG ANH

1. Abbas, J. (2020). HEISQUAL: A modern approach to measure service quality in higher education institutions. *Studies in Educational Evaluation*, *67*, 100933. https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100933
2. Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, *38*, 932-968. https://doi.org/10.1177/0149206311436079
3. Ahmed, S. K. (2024). How to choose a sampling technique and determine sample size for research: A simplified guide for researchers. *Oral Oncology Reports*, *12*, 100662. https://doi.org/10.1016/j.oor.2024.100662
4. Akbari, M., Seyyed Amiri, N., Imani, S., Rezaeei, N., & Foroudi, P. (2017). Why leadership style matters: a closer look at transformational leadership and internal marketing. *The Bottom Line*, *30*(4), 258-278. https://doi.org/10.1108/bl-08-2017-0021
5. Al-Aameri, A. S. (2000). Job satisfaction and organizational commitment for nurses. *Saudi Med J*, *21*(6), 531-535.
6. Al-Shalabi, F. S. (2019). The relationship between organisational trust and organisational identification and its effect on organisational loyalty. *International Journal of Economics and Business Research*, *18*(1), 1-30.

7. Allen, K.-A., Svendsen, G. T., Marwan, S., & Arslan, G. (2021). Trust and Belonging in Individual and Organizational Relationships. In M. A. Camilleri (Ed.), *Strategic Corporate Communication in the Digital Age* (pp. 0). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/978-1-80071-264-520211002
8. Alvarado-Herrera, A., Bigné, E., Aldás-Manzano, J., & Currás-Pérez, R. (2017). A Scale for Measuring Consumer Perceptions of Corporate Social Responsibility Following the Sustainable Development Paradigm. *Journal of Business Ethics*, *140*, 243-262.
9. Alwi, N. H., Osman, Z., Ismail, Z., & Khan, B. N. A. (2022). Higher educations employees work from home productivity during the covid-19 outbreak: The role of motivation as mediator. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, *2*(02), 17-35.
10. Araújo, J., Pereira, I. V., & Santos, J. D. (2023). The Effect of Corporate Social Responsibility on Brand Image and Brand Equity and Its Impact on Consumer Satisfaction. *Administrative Sciences*, *13*(5), 118. https://www.mdpi.com/2076-3387/13/5/118
11. Arendt, S., & Brettel, M. (2010). Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance. *Management Decision*, *48*(10), 1469-1492. https://doi.org/10.1108/00251741011090289
12. Aris Dwi, C., Luluk, S., Fannidya, H. Z., & Suryono. (2025). Analysis of the effect of person organization fit and person job fit in improving job satisfaction performance of health service employees in Ngasem community health center, Kediri regency in 2024. *Pedagogic Research-Applied Literacy Journal*, *2*(1), 336-345. https://doi.org/10.70574/kqzsfb23
13. Arsawan, I. W., Wirga, I., Rajiani, I., & Suryantini, S. (2020). Harnessing Knowledge Sharing Practice To Enhance Innovative Work Behavior: The Paradox of Social Exchange Theory. *Polish Journal of Management Studies*, *21*, 60-73. https://doi.org/10.17512/pjms.2020.21.2.05
14. Ashfaq, B., & Hamid, A. (2020). Person-organization fit and organization citizenship behavior: modeling the work engagement as a mediator. *Asia-Pacific*

Journal of Business Administration, *13*(1), 19-39. https://doi.org/10.1108/apjba-12-2019-0255

15. Beheshtifar, M., & Naghian, M. (2013). Trust: A Substantial Cause to Organizational success. *The Experiment*, *12*, 768-777.
16. Bharadwaj, S. (2023). CSR employer branding, organisational identification, person–organisation fit and employee retention: a dual mediation model. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. https://doi.org/10.1108/jeas-04-2023-0093
17. Bibi, S., Khan, A., Hayat, H., Panniello, U., Alam, M., & Farid, T. (2021). Do hotel employees really care for corporate social responsibility (CSR): a happiness approach to employee innovativeness. *Current Issues in Tourism*, *25*, 541-558. https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1889482
18. Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
19. Boonpattarakan, A. (2012). Model of thai small and medium sized enterprises' organizational capabilities: Review and verification. *Journal of Management Research*, *4*(3), 15.
20. Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.
21. Bryman, A. (2003). *Research methods and organization studies*. Routledge.
22. Cable, D., & DeRue, D. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *The Journal of applied psychology*, *87*, 875-884. https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.5.875
23. Callaway, P. L. (2007). The Relationship Between Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in the U.S. Federal Work Force.
24. Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, *4*(4), 497-505. https://doi.org/10.2307/257850
25. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, *34*(4), 39-48. https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G

26. Castaldo, S., Ciacci, A., & Penco, L. (2023). Perceived corporate social responsibility and job satisfaction in grocery retail: A comparison between low- and high-productivity stores. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *74*, 103444. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103444
27. Castanheira, F. (2023). Job Descriptive Index. In F. Maggino (Ed.), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (pp. 3718-3721). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-17299-1_1565
28. Chen, C.-F. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note. *Journal of Air Transport Management*, *12*(5), 274-276. https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2006.05.001
29. Chen, S., Xu, K., & Yao, X. (2022). Empirical study of employee loyalty and satisfaction in the mining industry using structural equation modeling. *Scientific Reports*, *12*(1), 1158. https://doi.org/10.1038/s41598-022-05182-2
30. Chernyak-Hai, L., & Rabenu, E. (2018). The New Era Workplace Relationships: Is Social Exchange Theory Still Relevant? *Industrial and Organizational Psychology*, *11*. https://doi.org/10.1017/iop.2018.5
31. Cochran, W. G. (1977). Sampling techniques. *Johan Wiley & Sons Inc*.
32. Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203771587
33. Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, *16*(1), 19-33. https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00466.x
34. Cooper, D. R., & Schindler, P. (2014). *Business research methods*. Mcgraw-hill.
35. Cooper, B., Eva, N., Zarea Fazlelahi, F., Newman, A., Lee, A., & Obschonka, M. (2020). Addressing common method variance and endogeneity in vocational behavior research: A review of the literature and suggestions for future research. Journal of Vocational Behavior, 121, Article 103472. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103472

36. Das R (2022) Does public service motivation predict performance in public sector organizations? A longitudinal science mapping study. Manag Rev Q 1–35. https://doi.org/10.1007/S11301-022-00273-w
37. De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., & Swaen, V. (2014). Understanding employees' responses to corporate social responsibility: the mediating roles of overall justice and organizational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, *25*(1), 91-112. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781528
38. DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2021). *Scale development: Theory and applications*. Sage Publications.
39. Dhir, S., Dutta, T., & Ghosh, P. (2020). Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS–SEM modelling. *Personnel Review*, *49*(8), 1695-1711. https://doi.org/10.1108/pr-03-2019-0107
40. Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, *20*(1), 65-91. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992
41. Duarte, A. P., & Mouro, C. (2022). Environmental Corporate Social Responsibility and Workplace Pro-Environmental Behaviors: Person-Organization Fit and Organizational Identification's Sequential Mediation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(16), 10355. https://www.mdpi.com/1660-4601/19/16/10355
42. Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, *36*(2), 90-100. https://doi.org/10.2307/41165746
43. Emerson, R. M. (1972a). *Exchange theory, Part I: A psychological basis for social exchange*. Houghton Mifflin.
44. Emerson, R. M. (1972b). *Exchange theory, Part II: Exchange relations and networks*. Houghton Mifflin.
45. Eng, I., Aboagye, E., Bergsten, E. L., & Strömberg, A. (2025). Balancing employee flexibility and organizational performance: implications for innovation,

productivity, and company attractiveness in SMEs [Original Research]. *Frontiers in Psychology*, *Volume 16 - 2025*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1518284

46. European Commission. (n.d). Corporate sustainability and responsibility. https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en
47. eurostat. (n.d.). *Glossary: Human resources in science and technology (HRST)*. Retrieved 07 January 2026 from https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Human_resources_in_science_and_technology_(HRST)
48. Evtushenko, O. A., & Prom, N. A. (2024). The value characteristics of the administrative discourse. *Vestnik of Saint Petersburg University. Language and Literature*, *21*(2), 508–523. https://doi.org/10.21638/spbu09.2024.214
49. Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. Behavior Research Methods, 41(4), 1149–1160.
50. Farooq, M., Farooq, O., & Jasimuddin, S. M. (2014). 'Employees response to corporate social responsibility: Exploring the role of employees' collectivist orientation'. *European Management Journal*, *32*(6), 916-927. https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.03.002
51. Fletcher, C., & Williams, R. (1996). Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *British Journal of Management*, *7*(2), 169-179. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00112.x
52. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39-50.
53. Freeman, R. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman. Latest edition Strategic Management: A Stakeholder Approach Source: Stakeholder Theory-Edward Freeman. *Journal of Econometrics*, *87*(1), 115-143.

54. Frey, J. H., & Fontana, A. (1991). The group interview in social research. *The Social Science Journal*, *28*(2), 175-187. https://doi.org/10.1016/0362-3319(91)90003-M
55. Gider, Ö., Akdere, M., & Top, M. (2019). Organizational trust, employee commitment and job satisfaction in Turkish hospitals: implications for public policy and health. *Eastern Mediterranean health journal = La revue de sante de la Mediterranee orientale = al-Majallah al-sihhiyah li-sharq al-mutawassit*, *25 9*, 622-629. https://doi.org/10.26719/emhj.19.010
56. Güney, S., Abidi, E., & Gürül, B. (2022). The Relationship between Organizational Trust and Job Satisfaction and a Research. . *The International Journal of Business & Management*, *10*(2). https://doi.org/10.24940/theijbm/2022/v10/i2/BM2202-021
57. Hadj, K. (2024). The relationship between job satisfaction and employee loyalty: Case of teaching-researcher staff. *Business Ethics and Leadership*, *8*(1), 15-27. https://doi.org/10.61093/bel.8(1).15-27.2024
58. Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
59. Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., Sarstedt, M., Danks, N., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A workbook*.
60. Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2-24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203
61. Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis with readings* (Vol. 5th Edition). Prentice-Hall, Inc.
62. Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, *1*(2), 107-123.

63. Hayes, A. F. (2018). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (Methodology in the Social Sciences) (2nd ed.). New York, NY: The Guilford Press.
64. Heneman III, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement. *International Journal of Psychology*, *20*(1), 129-141. https://doi.org/10.1080/00207598508247727
65. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, *43*, 115-135.
66. Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt, Brace & World.
67. Homer, S. T., Yee, K. V., & Khor, K. S. (2023). Developing a measurement instrument for perceived Corporate citizenship using multi-stakeholder, multi-industry and cross-country validations. *Quality & Quantity*, *57*(1), 277-300. https://doi.org/10.1007/s11135-022-01361-5
68. Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, *20*(2), 195-204. http://www.jstor.org/stable/3094025
69. Hwang, J., Abbas, J., Joo, K., Choo, S.-W., & Hyun, S. S. (2022). The Effects of Types of Service Providers on Experience Economy, Brand Attitude, and Brand Loyalty in the Restaurant Industry. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(6), 3430. https://www.mdpi.com/1660-4601/19/6/3430
70. Iglesias, O., Markovic, S., Bagherzadeh, M., & Singh, J. J. (2020). Co-creation: A Key Link Between Corporate Social Responsibility, Customer Trust, and Customer Loyalty. *Journal of Business Ethics*, *163*(1), 151-166. https://doi.org/10.1007/s10551-018-4015-y
71. Im, S., Chung, Y. W., & Yang, J. Y. (2017). Employees' Participation in Corporate Social Responsibility and Organizational Outcomes: The Moderating Role of

Person–CSR Fit. *Sustainability*, *9*(1), 28. https://www.mdpi.com/2071-1050/9/1/28

72. Isik, M., & Aliyev, Y. (2015). The relationship between teamwork and organizational trust i. *International Journal of Research in Business and Social Science*, *4*(1), 133.
73. Jamali, D. R., El Dirani, A. M., & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, *24*(2), 125-143. ttps://doi.org/10.1111/beer.12085
74. Jang, R., Lee, W. S., & Moon, J. (2023). Determinants of Attitude and the Intention to Stay of Employees in Low-Cost Carriers: Using Justice Theory. *Sustainability*, *15*(11), 8895. https://www.mdpi.com/2071-1050/15/11/8895
75. Jin, H., Li, X., & Li, G. (2024). Impact of corporate social responsibility on employee loyalty: Mediating role of person-organization fit and employee trust. *PLOS ONE*, *19*(3), e0300933. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0300933
76. Jin, M. H., McDonald, B., & Park, J. (2018). Does Public Service Motivation Matter in Public Higher Education? Testing the Theories of Person–Organization Fit and Organizational Commitment Through a Serial Multiple Mediation Model. *The American Review of Public Administration*, *48*(1), 82-97. https://doi.org/10.1177/0275074016652243
77. Kazmi, S. J. A., & Abbas, J. (2022). Examining the Impact of Industry 4.0 on Labor Market in Pakistan. In C. M. Hussain & P. Di Sia (Eds.), *Handbook of Smart Materials, Technologies, and Devices: Applications of Industry 4.0* (pp. 2207-2217). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-84205-5_80
78. Keskin, H., Tatoglu, E., Akgün, A.E., Esen, E. and Salt, E. (2025), Employee Green Values and Perceived Greenwashing: The Mediating Role of Person-Organization Fit in CSR-Oriented Companies. Corp Soc Responsib Environ Manag, 32: 4861-4879. https://doi.org/10.1002/csr.3219

79. Kim, B.-J., Nurunnabi, M., Kim, T.-H., & Jung, S.-Y. (2018). The Influence of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: The Sequential Mediating Effect of Meaningfulness of Work and Perceived Organizational Support. *Sustainability*, *10*(7), 2208. https://www.mdpi.com/2071-1050/10/7/2208
80. Kim, H., Rhou, Y., Topcuoglu, E., & Kim, Y. (2020). Why hotel employees care about Corporate Social Responsibility (CSR): Using need satisfaction theory. *International Journal of Hospitality Management*, *87*, 102505. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102505
81. Kim, J., & Gatling, A. (2019). Impact of employees' job, organizational and technology fit on engagement and organizational citizenship behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, *10*(3), 323-338. https://doi.org/10.1108/jhtt-04-2018-0029
82. Konte, A. G., Xiaohui, L., & Younas, A. (2020). *Employee's CSR perceptions and their organizational commitment: an analysis of the moderating role of need to belong and the mediating role of Person Organization Fit* Proceedings of the 2020 4th International Conference on Management Engineering, Software Engineering and Service Sciences, Wuhan, China. https://doi.org/10.1145/3380625.3380634
83. Kovacs, G. (2025). The Catholic Social Teaching-Inspired Work Organization. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*. https://doi.org/10.1111/beer.12821
84. Kristof-Brown, A., Schneider, B., & Su, R. (2023). Person-organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action. *Personnel Psychology*, *76*(2), 375-412. https://doi.org/10.1111/peps.12581
85. Kumari, K., Abbas, J., Rashid, S., & Amin Ul Haq, M. (2021). Role of Corporate Social Responsibility in Corporate Reputation via Organizational Trust and Commitment. *Reviews of Management Sciences*, *3*(2), 42–63. https://doi.org/10.53909/rms.03.02.084
86. La Paudi, U., Sudiarditha, I. K. R., & Suhud, U. (2022). The Effect of Leadership on Employee Loyalty and Organizational Trust As Mediation Variables. *Jurnal Syntax Transformation*, *3*(01), 79-89. https://doi.org/10.46799/jst.v3i1.495

87. Le, T. T. (2022). Corporate social responsibility and SMEs' performance: mediating role of corporate image, corporate reputation and customer loyalty. *International Journal of Emerging Markets*, *18*(10), 4565-4590. https://doi.org/10.1108/ijoem-07-2021-1164
88. Levy-Garboua, L., & Montmarquette, C. (2004). Reported job satisfaction : What does it mean? *HAL, Universit Paris1 Panth on-Sorbonne (Post-Print and Working Papers)*.
89. Li, X., Zhang, Y., Yan, D., Wen, F., & Zhang, Y. (2020). Nurses' intention to stay: The impact of perceived organizational support, job control and job satisfaction. *J Adv Nurs*, *76*(5), 1141-1150. https://doi.org/10.1111/jan.14305
90. Lobschat, L., Mueller, B., Eggers, F., Brandimarte, L., Diefenbach, S., Kroschke, M., & Wirtz, J. (2021). Corporate digital responsibility. *Journal of Business Research*, *122*, 875-888. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.006
91. Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *The handbook of industrial and organizational psychology*, *31*.
92. Loor-Zambrano, H. Y., Santos-Roldán, L., & Palacios-Florencio, B. (2022). Relationship CSR and employee commitment: Mediating effects of internal motivation and trust. *European Research on Management and Business Economics*, *28*(2), 100185. https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100185
93. Lotko, A., Lotko, M., Popek, S., Szałas, G., & Popek, A. (2025). Job Satisfaction and Employee Loyalty: A Causal Relationship Examined with the Use of Structural Equation Modelling. *Krakow Review of Economics and Management/Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*(2 (1008)), 127-146. https://doi.org/10.15678/krem.18649
94. Malinowski B. (1922). *Argonauts of the Western Pacific: An Account of Native Enterprise and Adventure in the Archipelagoes of Melanesian New Guinea.* . Routledge https://doi.org/10.4324/9781315014463
95. Martensen, A., & Grønholdt, L. (2001). Using employee satisfaction measurement to improve people management: an adaption of Kano´s quality types. *TQM Journal - Total Quality Management,* , *12*(7&8), 949-957.

96. Matzler, K., & Renzl, B. (2006). The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty. *Total Quality Management & Business Excellence*, *17*(10), 1261-1271. https://doi.org/10.1080/14783360600753653
97. Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of applied psychology*, *84*, 123-136.
98. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, *20*(3), 709-734. https://doi.org/10.2307/258792
99. McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *The Academy of Management Journal*, *38*(1), 24-59. https://doi.org/10.2307/256727
100. Meade, A. W., & Craig, S. B. (2012). Identifying careless responses in survey data. *Psychol Methods*, *17*(3), 437-455. https://doi.org/10.1037/a0028085
101. Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of applied psychology*, *75*(6), 710.
102. Michael Armmstrong. (2007). *A handbook of human resource management practice* (Vol. 10th ed). Kong Page Publishers. https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/A%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice.pdf
103. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, *22*(4), 853-886. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105
104. Mohamed, M. S., Kader, M. M. A., & Anisa, H. (2012). Relationship among organizational commitment, trust and job satisfaction: An empirical study in banking industry. *Research Journal of Management Sciences SSN*, *2319*, 1171. https://www.isca.me/IJMS/Archive/v1/i2/1.ISCA-RJMgtS-2012-025.pdf

105. Moon, J. (2007). The contribution of corporate social responsibility to sustainable development. *Sustainable Development*, *15*(5), 296-306.
106. https://doi.org/10.1002/sd.346
107. Moon, J., & Matten, D. (2004). Corporate Social Responsibility Education Europe. *Journal of Business Ethics*, *54,* , 323-337. https://doi.org/10.1007/s10551-004-1822-0
108. Morgan, D. L. (1996). Focus groups. *Annual review of sociology*, *22*(1), 129-152.
109. Moura-Leite, R. C., & Padgett, R. C. (2011). Historical background of corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*, *7*(4), 528-539. https://doi.org/10.1108/17471111111117511
110. 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
111. Mu, H., & Lee, Y. (2023). Greenwashing in Corporate Social Responsibility: A Dual-Faceted Analysis of Its Impact on Employee Trust and Identification. *Sustainability*, *15*(22), 15693. https://www.mdpi.com/2071-1050/15/22/15693
112. Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *8*(4), 227-236. https://doi.org/10.1016/S0969-6989(00)00029-1
113. Nikolaou, I., Vakola, M., & Bourantas, D. (2011). The role of silence on employees' attitudes "the day after" a merger. *Personnel Review*, *40*(6), 723-741. https://doi.org/10.1108/00483481111169652
114. Nyumba, T., Wilson, Derrick, C., & Mukherjee, N. (2018). The use of focus group discussion methodology: Insights from two decades of application in conservation. *Methods in Ecology and Evolution*, *9*, 20-32. https://doi.org/10.1111/2041-210X.12860
115. O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, *34*, 487-516. https://doi.org/10.2307/256404

116. Oh, I.-S., Han, J. H., Holtz, B., Kim, Y. J., & Kim, S. (2018). Do birds of a feather flock, fly, and continue to fly together? The differential and cumulative effects of attraction, selection, and attrition on personality-based within-organization homogeneity and between-organization heterogeneity progression over time. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(10), 1347-1366. https://doi.org/10.1002/job.2304
117. Osman, Z., Nabi Ahmad Khan, B., Khan, A., Samad, R., & Alwi, N. H. (2022). Indirect Relationship of Corporate Image, Organizational Culture, Employee Loyalty, and Business Performance among Private Business Organization: Structural Equation Modelling Approach. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, *12*, 2225-8329. https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v12-i3/14539
118. Paliszkiewicz, J. O. (2011). Trust Management: Literature Review. *Management, University of Primorska, Faculty of Management Koper*, *6*(4), 315-331. http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/6_315-331.pdf
119. Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of applied psychology*, *88*, 879-903. https://doi.org/10.1037/0021-9101.88.5.879
120. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, *1*(2), 107-142. https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7
121. Prochazkova, M., Kmecova, I., & CAHA, Z. (2024). Identifying Differences in the Application of HR Marketing Tools in Companies in the Secondary Sector--a Case Study of Mining, Construction, and Manufacturing Industries. *Acta Montanistica Slovaca*, *29*(2). https://doi.org/10.46544/AMS.v29i2.18
122. Rahayuningsih, I. (2019). The Positive Impact of Organizational Trust: a Systematic Review. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*. https://doi.org/10.12928/jehcp.v8i1.12195

123. Rahman, S., Haski-Leventhal, D., & Pournader, M. (2016). The effect of employee CSR attitudes on job satisfaction and organizational commitment: evidence from the Bangladeshi banking industry. *Social Responsibility Journal*, *12*, 228-246. https://doi.org/10.1108/srj-10-2014-0139

124. Rak, A. (2015). Brand and corporate image of a sport organisation as a factor of building loyalty on example of rock climbing in Poland. *International Journal of Innovation and Learning*, *17*(2), 205-216. https://doi.org/10.1504/ijil.2015.067408

125. Rawshdeh, Z. A., Makhbul, Z. K. M., & Alam, S. S. (2019). The mediating role of person-organization fit in the relationship between socially responsible-hrm practices and employee engagement. *Humanities & Social Sciences Reviews*, *7*(5), 434-441.

126. Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, *15*(3), 245-259. http://www.jstor.org/stable/2488448

127. Rupp, D., Ganapathi, J., & Williams, C. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, *27*, 537-543. https://doi.org/10.1002/job.380

128. Salim, M., & Rodhiah, R. (2022). The effect of perceived quality, customer satisfaction, corporate image, customer experience on customer loyalty. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, *5*(1), 2422-2432.

129. Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, *40*(3), 437-453. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x

130. Shamir, R. (2005). Mind the Gap: The Commodification of Corporate Social Responsibility. *Symbolic Interaction - SYMB INTERACT*, *28*, 229-253. https://doi.org/10.1525/si.2005.28.2.229

131. Silva, P., Moreira, A. C., & Mota, J. (2022). Employees' perception of corporate social responsibility and performance: the mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust. *Journal of Strategy and Management*, *16*(1), 92-111. https://doi.org/10.1108/jsma-10-2021-0213

132. Singh, M., Brueckner, M., & Padhy, P. K. (2014). Insights into the state of ISO14001 certification in both small and medium enterprises and industry best companies in India: the case of Delhi and Noida. *Journal of Cleaner Production*, *69*, 225-236. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.040

133. Smith, S., & Kumar, A. (2013). Impact of Corporate Social Responsibility on Employee Organizational Commitment Within the Gaming Industry. In *Advances in Hospitality and Leisure* (Vol. 9, pp. 0). Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/s1745-3542(2013)0000009007

134. Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J., Ting, H., Vaithilingam, S. et al. (2019). Predictive Model Assessment in PLS-SEM: Guidelines for Using PLSpredict. European Journal of Marketing, 53, 2322-2347. https://doi.org/10.1108/ejm-02-2019-0189

135. Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications, Inc. https://doi.org/10.4135/9781452231549

136. Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: development of the Job Satisfaction Survey. *Am J Community Psychol*, *13*(6), 693-713. https://doi.org/10.1007/bf00929796

137. Stilgoe, J., Owen, R., & Macnaghten, P. (2013). Developing a framework for responsible innovation. *Research Policy*, *42*(9), 1568-1580. https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.05.008

138. Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the royal statistical society: Series B (Methodological)*, *36*(2), 111-133.

139. Su, L., & Swanson, S. R. (2019). Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship. *Tourism Management*, *72*, 437-450. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.01.009

140. Sun, M., Alam, F., & Ma, C. (2023). How Nurses' Person-Organization Fit Influences Organizational Loyalty. *Risk Management and Healthcare Policy*, *16*, 2019-2036. https://doi.org/10.2147/RMHP.S425025

141. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict.* . Brooks/Cole.
142. Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *56*(1), 31-55. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147
143. Tran, N. (2025). Exploring the moderating role of corporate reputation and work autonomy, the mediating role of organizational trust and work satisfaction through the relationship between CSR and work engagement. *Discover Sustainability*, *6*. https://doi.org/10.1007/s43621-025-02230-5
144. Turker, D. (2009). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, *85*, 411-427. https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6
145. UNESCO. (n.d). *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Retrieved 02 April 2026 from https://www.unesco.org/en/dtc-finance-toolkit-factsheets/corporate-social-responsibility-csr
146. UNESCO. (n.d.). *Glossary:Scientific and technical personnel*. Retrieved 07 January 2026 from https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Scientific_and_technical_personnel
147. Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, *44*(2), 333-352. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00962.x
148. Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, *63*(3), 473-489. https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00036-2
149. von Schomberg, R. (2013). A Vision of Responsible Research and Innovation. In *Responsible Innovation* (pp. 51-74). https://doi.org/10.1002/9781118551424.ch3
150. Vuong, T. K., & Bui, M. H. (2023). The role of corporate social responsibility activities in employees' perception of brand reputation and brand equity. *Case Studies in Chemical and Environmental Engineering*, *7*, 100313. https://doi.org/10.1016/j.cscee.2023.100313

151. Wei, J., & Wu, Z. (2024). Employees' competence need satisfaction and loyalty: Intrinsic work motivation as a mediator, moderated by belief in reciprocal filial piety. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *52*. https://doi.org/10.2224/sbp.13247

152. Yan, X., Espinosa-Cristia, J. F., Kumari, K., & Cioca, L. I. (2022). Relationship between Corporate Social Responsibility, Organizational Trust, and Corporate Reputation for Sustainable Performance. *Sustainability*, *14*(14), 8737. https://www.mdpi.com/2071-1050/14/14/8737

153. Yu, Y., & Choi, Y. (2014). Corporate social responsibility and firm performance through the mediating effect of organizational trust in Chinese firms. *Chinese Management Studies*, *8*(4), 577-592. https://doi.org/10.1108/cms-10-2013-0196

154. Zanabazar, A., Jambal, T., Natsagdorj, S., & Klementová, I. (2024). Analyzing the Impact of Organizational Trust on Job Engagement: A Mediating Role of Employee Loyalty. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *11*, 105-119. https://doi.org/10.9770/jesi.2024.11.4(7)

155. Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, *60*. https://doi.org/10.2307/1251929

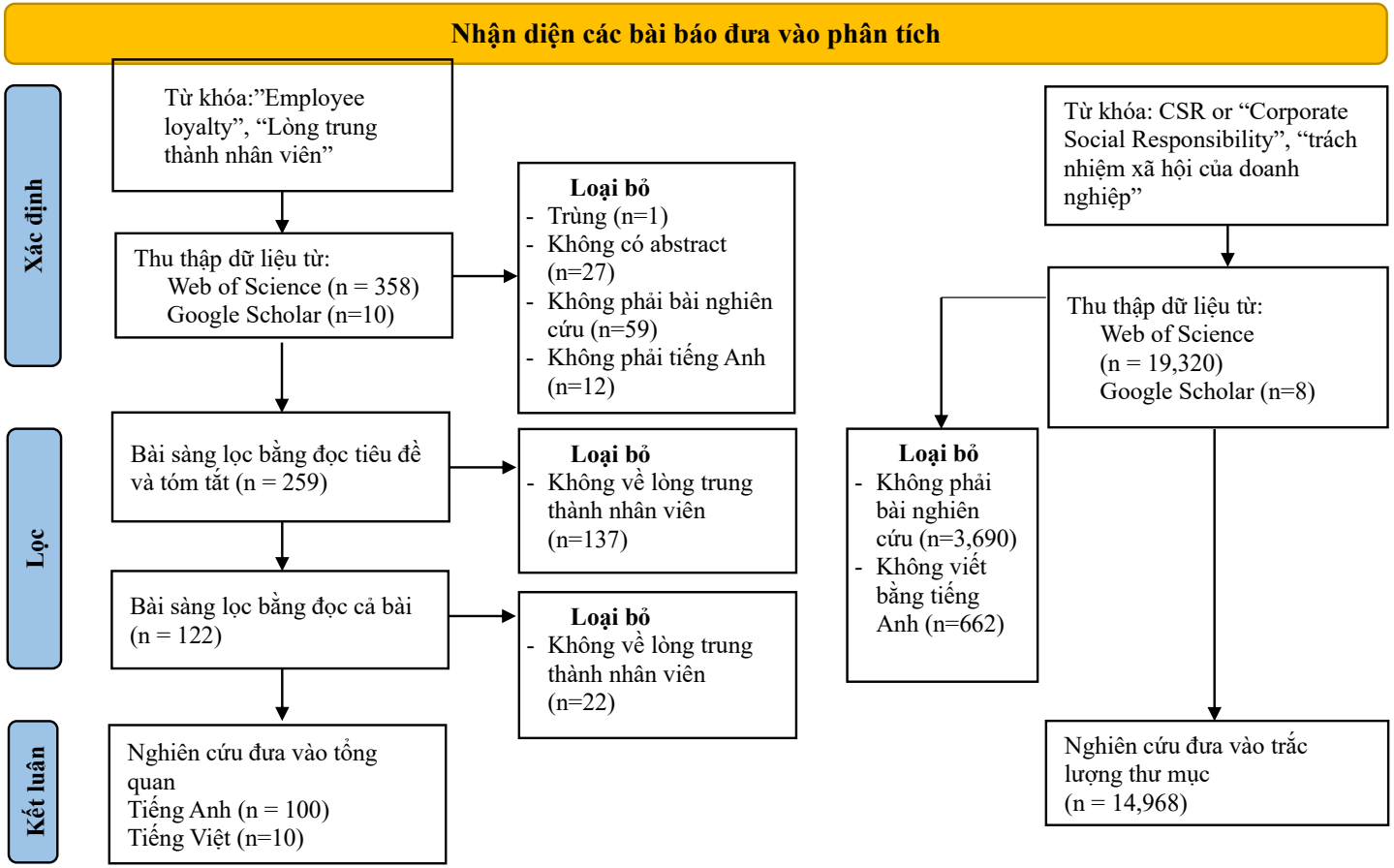
156. Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2010). Services Marketing Strategy. In. https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem01055

157. Zhao, H., Zhou, Q., He, P., & Jiang, C. (2021). How and When Does Socially Responsible HRM Affect Employees' Organizational Citizenship Behaviors Toward the Environment? *Journal of Business Ethics*, *169*(2), 371-385. http://www.jstor.org/stable/45386773

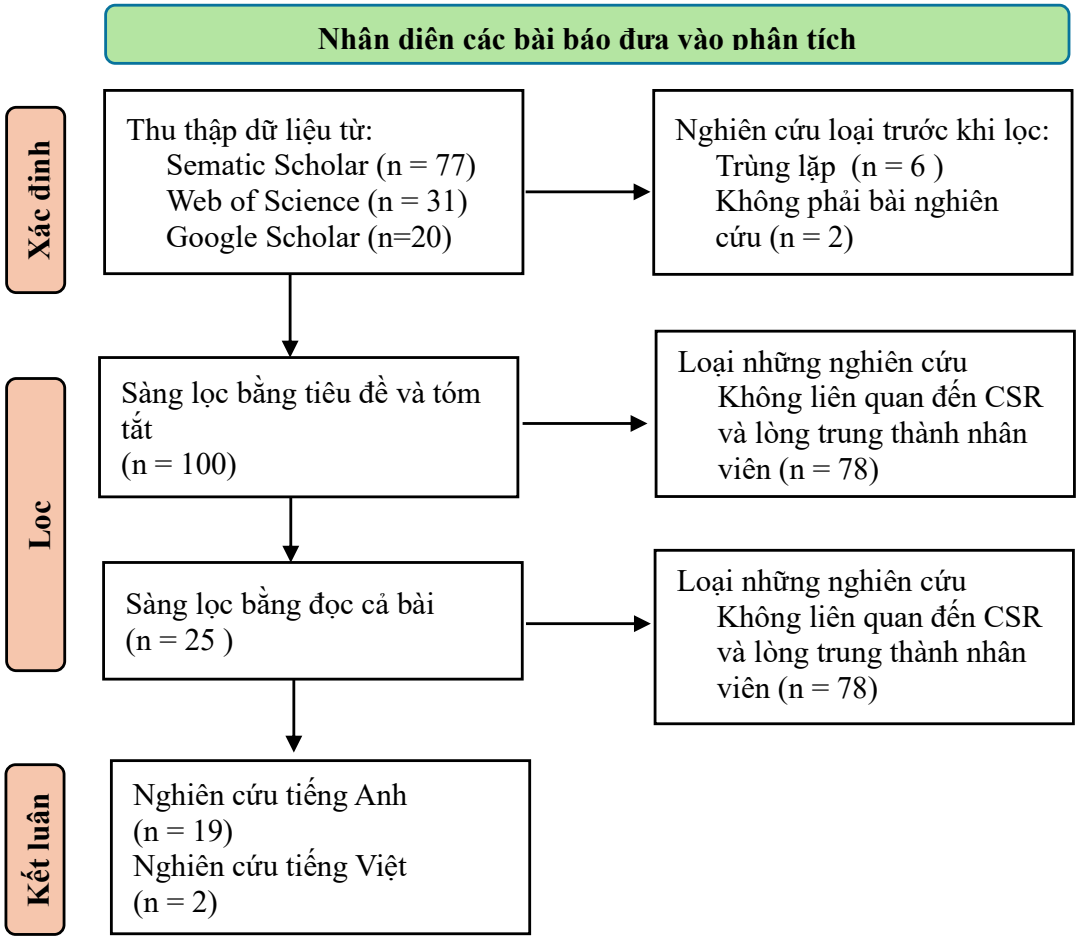
158. Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K.-h. (2012). Examining the Effects of Green Supply Chain Management Practices and Their Mediations on Performance Improvements. *International Journal of Production Research*, *50*, 1377-1394. https://doi.org/10.1080/00207543.2011.571937

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1. NGHIÊN CỨU TỔNG QUAN



Hình PL1A. Quá trình lựa chọn bài nghiên cứu cho phần tổng quan



Hình PL1B. Quá trình lựa chọn bài nghiên cứu cho phần tổng quan từ khóa "CSR" và "Employee loyalty"

PHỤ LỤC 2. TỔNG HỢP CÁC NGHIÊN CỨU GIỮA TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA DOANH NGHIỆP VÀ LÒNG TRUNG THÀNH NHÂN VIÊN

Bảng PL1A. Tổng hợp các nghiên cứu về lòng trung thành nhân viên

Tác giả	Năm xuất bản	Tiêu đề	Tạp chí	Lý thuyết	Biến đầu vào	Biến đầu ra	Biến trung gian/điều tiết	Phương pháp	Kết quả
M. Akbari; N. S. Amiri; S. Imani; N. Rezaeei; P. Foroudi	2017	Why leadership style matters: a closer look at transformational leadership and internal marketing	Bottom Line	Không đề cập	Lãnh đạo chuyển đổi (transformational leadership)	Vốn xã hội; Sự trung thành của nhân viên	Marketing nội bộ	Xây dựng mô hình Khái niệm / Lý thuyết	Lãnh đạo chuyển đổi đóng vai trò quan trọng trong việc hệ thống hóa các biến số nguồn nhân lực (cụ thể là Marketing nội bộ). Vốn xã hội có thể làm tăng mức độ trung thành của nhân viên đối với tổ chức.
A. Al-Refaie	2015	Effects of human resource management on hotel performance using structural equation modeling	Computers In Human Behavior	Không đề cập	Các hoạt động quản trị nhân sự, Chất lượng dịch vụ, Sự hài lòng của nhân viên, Lòng trung thành của nhân viên, Sự hài lòng của khách hàng, Lòng trung thành của khách hàng	Hiệu quả hoạt động khách sạn (Tài chính và Đổi mới)	Không đề cập	Định lượng	Tất cả các yếu tố đầu vào (HRM, chất lượng, sự hài lòng, lòng trung thành) đều tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của khách sạn.
W. T. Alsalman; S. M. Alharbi; N. S. Almutairi; M. B. Almuzaini; A. H. Albattah	2022	Application of mechanistic versus organic organizational structure models in dental services: cross-sectional study and review	Saudi Journal Of Health Systems Research	Không đề cập	Phương pháp quản lý (Các đặc điểm máy móc so với hữu cơ như việc ủy quyền, mô tả công việc)	Sở thích của nhân viên, Môi trường làm việc, Chất lượng dịch vụ, Sự trung thành của nhân viên	Không đề cập	Định lượng	Những người tham gia ưu tiên lý thuyết "Dự phòng" (kết hợp cả hai). Mô hình máy móc được ưa chuộng vì tính rõ ràng; mô hình hữu cơ (ủy quyền) được ưu

Tác giả	Năm xuất bản	Tiêu đề	Tạp chí	Lý thuyết	Biến đầu vào	Biến đầu ra	Biến trung gian/điều tiết	Phương pháp	Kết quả
									tiên cho môi trường và lòng trung thành.
A. Anand; S. Elena; T. Sándor; S. Kazakov	2025	Conversing in the shadow of echoes - a scale development and validation of the dark side of organizational internal communication	European Business Review	Không đề cập	Mặt tối của truyền thông nội bộ (sự kém hiệu quả, thao túng, sai lệch thông tin)	Sự trung thành của nhân viên, Nghỉ việc trong im lặng (Quiet Quitting)	Không đề cập	Phương pháp hỗn hợp (Phát triển thang đo)	Thang đo 15 mục có giá trị/đáng tin cậy. Mặt tối của truyền thông nội bộ tác động đến các kết quả của nhân viên như lòng trung thành và tình trạng nghỉ việc trong im lặng.
J. A. Antoncic; B. Antoncic	2011	Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model	Industrial Management & Data Systems	Không đề cập	Sự hài lòng của nhân viên (Các khía cạnh: Công việc, Mối quan hệ, Thù lao/Văn hóa, Lòng trung thành của nhân viên)	Sự tăng trưởng của công ty	Tinh thần khởi nghiệp nội bộ (ngụ ý là phương tiện cho sự tăng trưởng)	Định lượng	Sự hài lòng của nhân viên (bao gồm cả lòng trung thành) thúc đẩy tinh thần khởi nghiệp nội bộ, từ đó thúc đẩy sự tăng trưởng của công ty. Tuổi đời của công ty có sức ảnh hưởng lớn.
M. C. Arnold; A. Posch	2025	On the interrelation of action accountability and job autonomy: evidence from the nursing industry	Accounting Organizations and Society	Không đề cập	Sự kiểm soát của cấp trên (Trách nhiệm giải trình hành động, Quyền tự chủ trong công việc)	Sự trung thành của nhân viên, Nỗ lực của nhân viên	Độ phức tạp của nhiệm vụ	Đa phương pháp (Khảo sát, Lưu trữ, Thực nghiệm)	Độ phức tạp công việc cao: Quyền tự chủ và Trách nhiệm giải trình là các yếu tố thay thế cho nhau (giúp tăng lòng trung thành). Độ phức tạp thấp: Ít tính thay thế hơn.

Tác giả	Năm xuất bản	Tiêu đề	Tạp chí	Lý thuyết	Biến đầu vào	Biến đầu ra	Biến trung gian/điều tiết	Phương pháp	Kết quả
S. Asensio-Cuesta; J. A. Diego-Mas; L. Canós-Darós; C. Vàrés-Romano	2012	A genetic algorithm for the design of job rotation schedules considering ergonomic and competence criteria	International Journal of Advanced Manufacturing Technology	Không đề cập	Chiến lược luân chuyển công việc (dựa trên năng lực)	Năng suất, Sự trung thành của nhân viên, Tỷ lệ nghỉ việc, Các rối loạn cơ xương khớp	Không đề cập	Mô hình hóa Thuật toán / Tính toán	Luân chuyển công việc hợp lý giúp ngăn ngừa các rối loạn/sự nhàm chán, dẫn đến lực lượng lao động lành nghề, tăng năng suất và tăng lòng trung thành.
P. Augustin; R. P. Mohanty	2012	A diagnostic study of employee attrition in an indian automotive company	International Journal of Indian Culture And Business Management	Không đề cập	Hệ thống nhân sự: (Phát triển nghề nghiệp, Đào tạo, Phản hồi) Nhân khẩu học	Giữ chân nhân viên (Nghỉ việc) Sự thành công của tổ chức	Không đề cập	Định lượng: khảo sát thực hiện trên 629 cựu nhân viên.	Các tổ chức thành công bằng cách điều chỉnh nhân sự phù hợp với thực tế đương đại (hỗ trợ nghề nghiệp, đào tạo chéo chức năng).
J. Bartels; M. J. Reinders; M. Van Haaster-De Winter	2015	Perceived sustainability initiatives: retail managers' intrinsic and extrinsic motives	British Food Journal	Lý thuyết nhận diện xã hội	Sự đồng nhất của quản lý với nhóm. Uy tín bên ngoài được cảm nhận (PEP).	Các sáng kiến bền vững được cảm nhận (Chiến lược & Chiến thuật). Sự trung thành của nhân viên	Vị thế thị trường (Yếu tố bối cảnh).	Phương pháp hỗn hợp: Tổng quan lý thuyết, phỏng vấn bán cấu trúc với CEO, và khảo sát bảng trực tuyến giữa các nhà quản lý bán lẻ thực phẩm Hà Lan.	Sự nhận diện xã hội của nhà quản lý (SI) và Uy tín bên ngoài được cảm nhận (PEP) tác động tích cực đến nhận thức về tính bền vững. SI thúc đẩy lòng trung thành của nhân viên.
P. Belmi; J. Pfeffer	2015	How organization" can weaken the norm of reciprocity: the effects of attributions for favors and a calculative mindset"	Academy of Management Discoveries	Lý thuyết trao đổi xã hội	Bối cảnh (Tổ chức so với Cá nhân) Sự hữu ích trong tương lai	Sự có đi có lại (Nghĩa vụ/ Hành vi)	Biến trung gian: Nhận thức về động cơ (Chân thành so với Tính toán).	Thực nghiệm: 5 nghiên cứu sử dụng trí tưởng tượng theo kịch bản và các đo lường hành vi.	Tính có đi có lại trong các tổ chức yếu hơn; mọi người tính toán nhiều hơn và nghi ngờ tính chân thành của sự giúp đỡ.

Tác giả	Năm xuất bản	Tiêu đề	Tạp chí	Lý thuyết	Biến đầu vào	Biến đầu ra	Biến trung gian/điều tiết	Phương pháp	Kết quả
S. Brammer; H. W. He; K. Mellahi	2015	Corporate social responsibility, employee organizational identification, and creative effort: the moderating impact of corporate ability	Group & Organization Management	Không cụ thể	Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR)	Sự sáng tạo của nhân viên	Biến trung gian: Sự quy kết (Attributions).	Định lượng: Khảo sát các chuyên gia/nhân viên chuyên nghiệp.	CSR thúc đẩy sự sáng tạo, nhưng điều này phụ thuộc vào Năng lực doanh nghiệp (CA). CA cũng ảnh hưởng đến sự nhận diện.
E. S. Callahan; J. W. Collins	1992	Employee attitudes toward whistleblowing - management and public-policy implications	Journal of Business Ethics	Luật sa thải trái pháp luật	Loại hình tố giác: (Bất hợp pháp so với Phi đạo đức) Nỗi sợ bị sa thải	Sự ủng hộ bảo vệ pháp lý ,Ý định tố giác sai phạm	Biến điều tiết: Năng lực doanh nghiệp (Chuyên môn). Biến trung gian: Sự nhận diện tổ chức.	Khảo sát: Phân tích thái độ của nhân viên.	Nhân viên ưu tiên báo cáo nội bộ trước. Sự ủng hộ cao đối với việc bảo vệ pháp lý. Nỗi sợ bị sa thải là rào cản lớn nhất.
K. W. Chan; C. K. Yim; T. Gong	2019	An investigation of nonbeneficiary reactions to discretionary preferential treatments	Journal Of Service Research	Các lý thuyết so sánh xã hội và thẩm định	DPT (Chứng kiến sự đối xử ưu đãi)	Kết quả hành vi: (Sự xem thường, Sự hợp tác, Sự trung thành)	Không được chỉ định trong văn bản	Phương pháp hỗn hợp: Khảo sát + 3 thực nghiệm (Phòng thí nghiệm & Hiện trường).	DPT kích thích sự đố kỵ. Mối quan hệ bền chặt làm tăng cả sự đố kỵ ác tính và lành tính (Con dao hai lưỡi).
C. H. Chang; H. W. Lin; W. H. Tsai; W. L. Wang; C. T. Huang	2021	Employee satisfaction, corporate social responsibility and financial performance	Sustainability	Không đề cập	Hiệu quả thực hiện CSR	Kết quả tài chính	Biến trung gian: Đố kỵ ác tính so với Đố kỵ lành tính. Biến điều tiết: Độ bền chặt của mối quan hệ & Sự liên tục được cảm nhận.	Định lượng: Phân tích tương quan/hồi quy.	CSR làm giảm tỷ lệ nghỉ việc; tỷ lệ nghỉ việc thấp hơn giúp thúc đẩy tài chính. Liên kết trực tiếp giữa CSR-Tài chính không có ý nghĩa (bị trung gian hoàn toàn).
S. Chen; H. H. Chen; K. Q. Zhang; X. L. Xu	2018	A comprehensive theoretical framework for examining learning effects in green and	Journal of Cleaner Production	Quản trị xanh	Các hoạt động quản trị xanh (Các nỗ lực học tập)	Hiệu quả hoạt động của công ty: (Tiết kiệm chi phí, Sự	Biến trung gian: Tỷ lệ nghỉ việc (Đại diện cho lòng trung thành).	Định lượng: Kiểm chứng mô hình.	Quản trị xanh cải thiện chi phí, lòng trung thành và danh tiếng. Quản trị truyền thống có

Tác giả	Năm xuất bản	Tiêu đề	Tạp chí	Lý thuyết	Biến đầu vào	Biến đầu ra	Biến trung gian/điều tiết	Phương pháp	Kết quả
		conventionally managed hotels				trung thành của nhân viên, Danh tiếng)	Biến điều tiết: Sự nhiệt huyết của nhân viên.		các tác động không rõ ràng.
J. S. Chou; C. P. Yeh	2013	Influential constructs, mediating effects, and moderating effects on operations performance of high speed rail from passenger perspective	Transport Policy	Không đề cập	Lãnh đạo Nhận thức của nhân viên	Hiệu quả vận hành Sự trung thành của hành khách	Không được chỉ định trong văn bản	Định lượng: Mô hình hóa phương trình cấu trúc (SEM).	Lãnh đạo và nhận thức của nhân viên ảnh hưởng đến lợi nhuận nhiều hơn là chất lượng dịch vụ.
M. Coetzee; D. Schreuder; R. Tladinyane	2007	Organisational commitment and its relation to career anchors	Southern African Business Review	Lý thuyết mỏ neo nghề nghiệp	Các neo nghề nghiệp (Bảng khảo sát định hướng nghề nghiệp)	Cam kết tổ chức (OCQ)	Biến trung gian: Nhận thức của nhân viên (trung gian cho Lãnh đạo). Biến điều tiết/trung gian: Hình ảnh công ty.	Định lượng: Tương quan; n=157 sinh viên.	Mối quan hệ rất yếu (giải thích được 0,03% phương sai). Có sự khác biệt đáng kể về giới tính trong các neo nghề nghiệp.
M. Crain	2010	Managing identity: buying into the brvà at work	Iowa Law Review	Quản trị thương hiệu dựa trên bản sắc	Không đề cập	Các chương trình xây dựng thương hiệu nội bộ	Không đề cập	Không đề cập	Phân tích Lý thuyết / Pháp lý: Dựa trên quản trị, kinh tế và xã hội học.
L. Dagiliene	2010	The research of corporate social responsibility disclosures in annual reports	Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics	Không chỉ định cụ thể (Khung công bố thông tin CSR)	Các hoạt động CSR: (Nhân sự, Thiết kế sản phẩm, Cộng đồng, Môi trường)	Mức độ công bố thông tin (Diễn giải so với Định lượng)	Sự đầu tư của nhân viên (Mua cổ phiếu) Sự trung thành của nhân viên	Phân tích nội dung: Báo cáo thường niên (2007-2008) của 4 công ty niêm yết.	Việc công bố thông tin không toàn diện; chủ yếu là diễn giải; không có thông tin cộng đồng; "An toàn sản phẩm" được tìm thấy ở tất cả các báo cáo.

Tác giả	Năm xuất bản	Tiêu đề	Tạp chí	Lý thuyết	Biến đầu vào	Biến đầu ra	Biến trung gian/điều tiết	Phương pháp	Kết quả
X. X. Dang; S. H. Wang; X. P. Deng; N. Zhang; H. T. Mao; X. W. Wang	2024	The influence of csr to financial performance in international engineering contracting enterprises: evidence from china	KSCE Journal of Civil Engineering	Lý thuyết các bên liên quan	Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR)	Hiệu quả tài chính	Không được chỉ định trong văn bản	Định lượng: PLS-SEM; 355 phiếu khảo sát (Lấy mẫu theo phương pháp quả cầu tuyết).	CSR tác động tích cực đến Tài chính thông qua Lòng trung thành & Danh tiếng. Sự hài lòng của khách hàng không đóng vai trò trung gian.
P. Dangaiso; D. C. Jaravaza; P. Mukucha; A. Bowora; G. Hlabiso; K. Jonasi	2024	More pay and benefits or post pandemic perspectives on employee centricity among university frontline staff	Journal On Efficiency And Responsibility In Education And Science	Không chỉ định cụ thể (Cân bằng công việc - cuộc sống / Động lực)	Thù lao Làm việc từ xa Lập lịch làm việc linh hoạt	Sự hài lòng trong công việc, Ý định trung thành	Biến trung gian: Sự trung thành của nhân viên & Danh tiếng công ty. (Sự hài lòng của khách hàng không có ý nghĩa).	Định lượng: SEM; 327 nhân viên tuyến đầu.	Làm việc từ xa/sự linh hoạt được ưa chuộng hơn lương; tất cả đều tác động tích cực đến sự hài lòng & lòng trung thành.
D. Dechawatanapaisal	2018	Examining the relationships between hr practices, organizational job embeddedness, job satisfaction, and quit intention: evidence from Thai accountants	Asia-Pacific Journal of Business Administration	Lý thuyết sự gắn kết công việc	Các hoạt động nhân sự: (Khen thưởng, Phát triển nghề nghiệp, Đào tạo, v.v.)	Ý định thôi việc	Biến trung gian: Sự hài lòng công việc (Con đường ngụ ý dẫn đến lòng trung thành).	Định lượng: Khảo sát (1.028 kế toán); Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) & Bootstrapping.	Hoạt động nhân sự (ngoại trừ đào tạo) -> Sự gắn kết -> Giảm nghỉ việc. Sự hài lòng cao làm giảm mối liên kết giữa sự gắn kết và nghỉ việc.
G. R. M. Déprez; A. Battistelli; C. Vandenberghe	2024	Linking proactive behavior and constructive deviance to affective commitment and turnover intention: the mediating role of idea championing	Journal of Management & Organization	Không chỉ định cụ thể (Đổi mới / Hành vi)	Hành vi chủ động Hành vi lệch lạc mang tính xây dựng	Cam kết tình cảm, Ý định nghỉ việc	Biến trung gian: Sự gắn kết với tổ chức. Biến điều tiết: Sự hài lòng công việc (Làm giảm bớt liên kết nghỉ việc).	Định lượng: Nghiên cứu hai giai đoạn (Two-wave); phân tích SEM.	Hành vi chủ động (+) Bảo vệ ý tưởng; Hành vi lệch lạc (-) Bảo vệ ý tưởng. Việc bảo vệ ý tưởng giúp xây dựng lòng trung thành.

Tác giả	Năm xuất bản	Tiêu đề	Tạp chí	Lý thuyết	Biến đầu vào	Biến đầu ra	Biến trung gian/điều tiết	Phương pháp	Kết quả
C. Downes; E. Koekemoer	2011	Work-life balance policies: challenges and benefits associated with implementing flexitime	SA Journal Of Human Resource Management	Cân bằng công việc - cuộc sống	Triển khai thời gian làm việc linh hoạt	Lợi ích: (Cân bằng công việc-cuộc sống, Trung thành, Cam kết); Thách thức: (Năng suất, Nguồn lực)	Biến trung gian: Sự bảo vệ ý tưởng (Idea Championing).	Định tính: Phỏng vấn bán cấu trúc (n=15).	Lợi ích bao gồm lòng trung thành/WLB; Thách thức bao gồm thiếu hụt nguồn lực và duy trì năng suất.
B. P. Ellen, III; L. P. Maher; W. A. Hochwarter; G. R. Ferris; C. Kiewitz	2022	Perceptions of organizational politics: a restricted nonlinearity perspective of its effects on job satisfaction and performance	Applied Psychology-An International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale	Lý thuyết giao dịch về căng thẳng	Nhận thức về chính trị tổ chức (POPs)	Sự hài lòng công việc, Hiệu quả công việc	Không được chỉ định trong văn bản	Định lượng: Khảo sát 177 nhân viên.	Hình chữ U ngược đối với nhân viên trung thành (POPs có thể tốt đến một mức độ nào đó); Tương quan nghịch tuyến tính đối với nhân viên ít trung thành hơn.
I. Eng; E. Aboagye; E. L. Bergsten; A. Strömberg	2025	Balancing employee flexibility and organizational performance: implications for innovation, productivity, and company attractiveness in smes	Frontiers In Psychology	Không đề cập	Sắp xếp công việc linh hoạt (FWA)	Đổi mới, Năng suất, Sự trung thành của nhân viên	Biến điều tiết: Sự trung thành của nhân viên (Hình dạng của đường cong thay đổi dựa trên mức độ trung thành).	Định tính: Phỏng vấn bán cấu trúc (17 nhà quản lý).	FWA thu hút nhân tài nhưng làm yếu đi lòng trung thành của nhân viên và cản trở đổi mới dài hạn (do thiếu tính tự phát).
O. A. Evtushenko; N. A. Prom	2024	The value characteristics of the administrative discourse	Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta-Yazyk I Literatura	Ngôn ngữ học giá trị luận	Diễn ngôn hành chính (Văn bản trên website)	Hệ thống thứ bậc giá trị (Lòng trung thành là then chốt)	Biến trung gian: Quyền tự chủ (Tích cực) so với Sự giảm hợp tác (Tiêu cực).	Phân tích ngôn ngữ: Phân tích nội dung các trang web doanh nghiệp.	"Lòng trung thành của nhân viên" được mã hóa thành giá trị then chốt của tổ chức trong các văn bản doanh nghiệp.

Tác giả	Năm xuất bản	Tiêu đề	Tạp chí	Lý thuyết	Biến đầu vào	Biến đầu ra	Biến trung gian/điều tiết	Phương pháp	Kết quả
P. J. Gambardella; D. E. Polk; D. W. Lounsbury; R. L. Levine	2017	A co-flow structure for goal-directed internal change	System Dynamics Review	Cấu trúc dòng chảy đồng thời (Co-flow)	Chương trình quản lý (Mục tiêu)	Mức độ thuộc tính (Ví dụ: Sự trung thành trung bình của nhân viên)	Sự đối lập: "Giá trị cho tổ chức" (Trung thành) so với "Giá trị cho nhân viên" (Sự quan tâm).	Mô hình hóa toán học: Giải pháp động cho dòng chảy đồng thời (co-flow).	Cung cấp một giải pháp động chính xác về cách các thuộc tính như lòng trung thành thay đổi theo thời gian.
P. Girrbach	2024	Human resource management 4.0 - empowerment from a holistic perspective	Tehnicki Glasnik-Technical Journal	Quản trị nguồn nhân lực 4.0	Lãnh đạo trân trọng	Niềm tin Sự trung thành của nhân viên, Năng suất	Cơ chế: Sự chậm trễ thông tin (Bậc một).	Khảo sát	Văn hóa trân trọng là yếu tố quan trọng đối với lòng trung thành của Thế hệ Z; Niềm tin tối ưu hóa hành vi giao tiếp.
N. Glaveli; E. Karassavidou	2011	Exploring a possible route through which training affects organizational performance: the case of a greek bank	International Journal of Human Resource Management	Thẻ điểm cân bằng / Chuỗi lợi nhuận dịch vụ	Đào tạo (Có cấu trúc, dài hạn)	Khả năng sinh lời, Sự trung thành của khách hàng	Biến trung gian: Niềm tin (Được tạo ra bởi hành vi trân trọng).	Dự báo: Dữ liệu đa nguồn (nhân viên, khách hàng, tài chính) từ 30 chi nhánh.	Xác nhận "Chuỗi giá trị": Đào tạo thúc đẩy Trung thành nhân viên, từ đó thúc đẩy Trung thành khách hàng & Lợi nhuận.
T. Gong; C. Y. Wang; K. Lee	2020	The consequences of customer-oriented constructive deviance in luxury-hotel restaurants	Journal of Retailing and Consumer Services	Lý thuyết sự kiện cảm xúc	hành vi lệch lạc mang tính xây dựng hướng tới khách hàng	Sự trung thành của khách hàng, Sự trung thành của nhân viên	Chuỗi biến trung gian: Giá trị đào tạo → Hài lòng công việc → Trung thành nhân viên → Chất lượng dịch vụ.	Định lượng: 223 cặp tương ứng (nhân viên-khách hàng).	Hành vi lệch lạc mang tính xây dựng hướng tới khách hàng làm tăng Trung thành khách hàng nhưng giảm Trung thành nhân viên (do cảm giác tội lỗi).
S. Graci; R. Dodds	2008	Why go green? The business case for environmental commitment in the Canadian hotel industry	Anatolia-International Journal of Tourism and Hospitality Research	Không đề cập	Các hoạt động môi trường (Vận hành xanh)	Lợi ích kinh doanh: (Tiết kiệm chi phí, Sự trung thành của nhân viên, Giữ chân nhân viên)	Biến trung gian: Sự biết ơn của khách hàng so với Sự tội lỗi của nhân viên. Biến điều tiết: Môi trường	Thảo luận / Đánh giá trường hợp: Xem xét các lợi ích và xu hướng.	Các thực hành xanh dẫn đến lòng trung thành và việc giữ chân nhân viên, nhưng vẫn tồn tại khoảng cách giữa thái độ và hành động.

Tác giả	Năm xuất bản	Tiêu đề	Tạp chí	Lý thuyết	Biến đầu vào	Biến đầu ra	Biến trung gian/điều tiết	Phương pháp	Kết quả
							dịch vụ & Môi trường đạo đức.		
J. M. Haar	2006	Challenge and hindrance stressors in New Zealand: exploring social exchange theory outcomes	International Journal of Human Resource Management	Lý thuyết trao đổi xã hội	Các tác nhân gây căng thẳng: (Thách thức so với Cản trở)	Sự trung thành của nhân viên, Sự hỗ trợ được cảm nhận	Không được chỉ định trong văn bản	Khảo sát định lượng: 203 nhân viên chính phủ.	Các tác nhân gây căng thẳng mang tính thách thức (+) Trung thành; Các tác nhân cản trở (-) Trung thành.
C. Hales; O. Gough	2003	Employee evaluations of company occupational pensions - hr implications	Personnel Review	Không đề cập	Lương hưu nghề nghiệp	Sự trung thành / Cam kết của nhân viên	Cơ chế: Cảm giác có đi có lại.	Định tính / Khảo sát	Các chương trình lương hưu được xem như các giao dịch tài chính tư nhân, không phải sự quan tâm của người sử dụng lao động.
B. Higgins; S. M. Young	2008	Thirteen steps to improve financial and operational performance while improving customer and employee loyalty	Journal Of Corporate Accounting And Finance	Không đề cập	Phương pháp quản lý 12 bước	Hiệu quả hoạt động Sự trung thành của khách hàng, Cam kết của nhân viên	Biến trung gian: Nhận thức về chương trình (Giao dịch cá nhân so với cam kết của người sử dụng lao động).	Phương pháp thực hành	Thực hiện theo các bước này sẽ dẫn đến những cải thiện đáng kể về kết quả tài chính cuối cùng.
M. Hitka; L. Lizbetinová; P. Lejsková; E. Nedeliaková; M. Sydor	2023	Differences in employee motivation in wood-processing enterprises in selected countries of central europe	Acta Facultatis Xylologiae Zvolen	Không đề cập	Các yếu tố tạo động lực: (Tài chính, Mối quan hệ, Nghề nghiệp)	Sự trung thành của nhân viên (thông qua Sự hài lòng)	Không được chỉ định trong văn bản	Định lượng: Phân tích so sánh các giá trị trung bình.	Người Slovakia/Séc coi trọng Tài chính/ Mối quan hệ; người Ukraine coi trọng Sự nghiệp.
S. Ho	1993	Transplanting Japanese management techniques	Long Range Planning	Triết lý quản lý Nhật Bản	Hệ thống quản lý Nhật Bản: (Triết lý, Chiến lược)	Hiệu suất Sự trung thành của nhân viên	Biến điều tiết: Quốc gia (Khác biệt văn	Khái niệm / Đánh giá: Ví dụ từ nhiều	Các hệ thống của Nhật Bản có thể hiệu quả nhưng cần sự thích nghi

Tác giả	Năm xuất bản	Tiêu đề	Tạp chí	Lý thuyết	Biến đầu vào	Biến đầu ra	Biến trung gian/điều tiết	Phương pháp	Kết quả
							hóa) & Nhân khẩu học.	nguồn khác nhau.	với văn hóa địa phương.
P. R. Johnson; J. Indvik	2001	Rudeness at work: impulse over restraint	Public Personnel Management	Không đề cập	Sự thiếu văn hóa nơi làm việc (Sự thô lỗ)	Sự trung thành của nhân viên, Năng suất, Chi phí	Biến điều tiết: Môi trường địa phương (Nhu cầu thích nghi).	Thảo luận / Đánh giá: Phân tích chi phí và hành vi.	Sự thô lỗ làm suy giảm lòng trung thành/năng suất.
J. R. Jones; D. C. Wilson; P. Jones	2008	Toward achieving the beloved community" in the workplace lessons for applied business research and practice from the teachings of martin luther king jr"	Business & Society	Lý thuyết công bằng xã hội	Sự gắn kết (Cảm giác thuộc về/ Sự kết nối) Cam kết của tổ chức đối với sự đa dạng	Kết nối tình cảm, Sự hài lòng của nhân viên, Sự trung thành của nhân viên	Không được chỉ định trong văn bản	Định lượng: Thăm dò ý kiến Gallup; n=1.200+ người Mỹ đa dạng về chủng tộc.	Nhân viên thuộc nhóm thiểu số cảm nhận được sự gắn kết/cam kết đa dạng sẽ có kết nối tình cảm cao hơn. Sự gắn kết điều tiết các tác động của sự phân biệt đối xử.
C. W. Kim; D. Emmett; A. Sikula	2001	Employee relations ethics and the changing nature of the american workforce	Ethics & Behavior	Đạo đức quan hệ lao động	Các xu hướng lực lượng lao động: (Cắt giảm nhân sự, Công việc tự do, Sự suy giảm của công đoàn)	Sự trung thành của nhân viên (Bị suy giảm), Cam kết	Biến trung gian: Sự gắn kết & Niềm tin (trung gian cho các tác động phân biệt đối xử).	Khái niệm / Đánh giá: Phân tích 10 xu hướng.	Các xu hướng hiện tại (tập trung vào kinh tế) đang làm giảm lòng trung thành; cần quay lại với "đạo đức" (đối xử với mọi người một cách tôn trọng).
Y. S. Kim; M. A. Baker	2020	Customers' reactions to other customer caused service failures: the effects of tie strength on customer loyalty	Journal Of Hospitality Marketing & Management	Không gian dịch vụ xã hội	Phục hồi dịch vụ (Mạnh/Yếu) Mối liên kết giữa Thương hiệu/Nhân viên	Sự trung thành của nhân viên, Sự trung thành thương hiệu	Không được chỉ định trong văn bản	Thực nghiệm: 2 nghiên cứu (n=391 & n=265).	Phục hồi dịch vụ là then chốt; mối liên kết bền chặt không giúp giảm bớt tác động của việc phục hồi kém. Liên kết bền chặt tăng lòng trung thành khi không có sai sót xảy ra.

Tác giả	Năm xuất bản	Tiêu đề	Tạp chí	Lý thuyết	Biến đầu vào	Biến đầu ra	Biến trung gian/điều tiết	Phương pháp	Kết quả
G. Kovacs	2025	The catholic social teaching-inspired work organization	Business Ethics The Environment & Responsibility	Học thuyết xã hội Công giáo	Các hoạt động theo CST: (Cân bằng công việc-cuộc sống, Môi trường gần gũi như gia đình, Sa thải nhân văn)	Phần thưởng phi kinh tế: (Sự trung thành của nhân viên, Bầu không khí, Nỗ lực thêm)	Biến điều tiết: Độ bền chặt của mối liên kết (Liên kết Thương hiệu/Nhân viên).	Định tính: Khám phá; 11 nhà lãnh đạo doanh nghiệp Công giáo.	Thúc đẩy phẩm giá con người sẽ mang lại kết quả là lòng trung thành và nỗ lực thêm ngoài hợp đồng.
K. Kulikowski; P. Sedlak	2023	Is there more to compensation than money? The empirical study of dimensionality of the total rewards model and its implications for entrepreneurship	Entrepreneurial Business and Economics Review	Mô hình Tổng đãi ngộ	Tổng đãi ngộ: (Tài chính/Hữu hình so với Phi tài chính/Vô hình)	Sự trung thành của nhân viên, Động lực, Hiệu quả tổ chức	Không được chỉ định trong văn bản	Định lượng: Khảo sát trực tuyến; Phân tích nhân tố (FA) (n=3022) & SEM (n=2641).	Xác nhận 2 khía cạnh (Tài chính và Phi tài chính). Cả hai đều liên kết với lòng trung thành và hiệu quả làm việc.
D. LaGree; B. Houston; M. Duffy; H. J. Shin	2023	The effect of respect: respectful communication at work drives resiliency, engagement, and job satisfaction among early career employees	International Journal of Business Communication	Lý thuyết khả năng phục hồi	Gắn kết dựa trên sự tôn trọng Sự tôn trọng quyền tự chủ	Sự trung thành của nhân viên, Sự gắn kết công việc, Sự hài lòng	Không được chỉ định trong văn bản	Định lượng: Khảo sát 1.036 lao động trẻ (21-34 tuổi).	Sự tôn trọng quyền tự chủ dự báo khả năng phục hồi tốt hơn. Khả năng phục hồi trung gian cho sự tôn trọng → lòng trung thành.
Q. H. Le; T. T. T. Le	2022	Job commitment in FDI manufacturing enterprises during the COVID-19 pandemic: empirical evidence from Vietnam	Journal of Asian Finance Economics, and Business	Không chỉ định cụ thể (Các mô hình hài lòng công việc)	Các yếu tố công việc: (Lương, Cấp trên, Thăng tiến, Điều kiện, v.v.)	Cam kết công việc	Biến trung gian: Khả năng phục hồi nghề nghiệp (Trung gian tích cực).	Định lượng: SEM; n=481 người trả lời.	7 yếu tố (lương, cấp trên, v.v.) thúc đẩy sự hài lòng, từ đó dẫn đến cam kết. COVID-19 là một gánh nặng lớn.
P. Leigh	1997	The new spirit at work	Training & Development	Tâm linh tại nơi làm việc	Các chương trình tâm linh: (Giá trị cốt lõi, nhóm thảo luận, nhà trẻ)	Sự trung thành của nhân viên, Tinh thần Mục tiêu kinh doanh	Biến trung gian: Sự hài lòng công việc (Các yếu tố → Hài lòng → Cam kết).	Mô tả / Định tính: Phỏng vấn & Các ví dụ trường hợp.	Các chương trình tập trung vào giá trị/tâm linh giúp cải thiện lòng trung thành, tinh

Tác giả	Năm xuất bản	Tiêu đề	Tạp chí	Lý thuyết	Biến đầu vào	Biến đầu ra	Biến trung gian/điều tiết	Phương pháp	Kết quả
									thần và sự kết nối với công việc.
A. S. M. Leung	2008	Matching ethical work climate to in-role and extra-role behaviors in a collectivist work setting	Journal Of Business Ethics	Mô hình môi trường đạo đức	Môi trường đạo đức: (Tính công cụ, Sự quan tâm, Luật lệ và chuẩn mực)	Hành vi công dân tổ chức (Hành vi trong vai trò & Ngoài vai trò)	Cơ chế: Ý nghĩa mục đích / Sự kết nối.	Định lượng: Khảo sát nhân viên.	Môi trường Quan tâm/Luật lệ → OCB tích cực. Cam kết quy chuẩn trung gian cho Quan tâm → Nhận diện.
J. S. J. Lin; S. C. Lin	2011	Moderating effect of organizational climate on the relationship of organizational support and service-oriented organizational citizenship behaviors	African Journal Of Business Management	Không đề cập	Sự hỗ trợ từ tổ chức Môi trường tổ chức (OC)	Hành vi công dân tổ chức hướng dịch vụ, Sự trung thành của nhân viên	Biến trung gian: Cam kết quy chuẩn & Lòng trung thành về thái độ.	Định lượng: Khảo sát; n=2.869.	Sự hỗ trợ của tổ chức ảnh hưởng đến OCB. Môi trường tổ chức điều tiết mối liên kết này. Khía cạnh cung ứng dịch vụ tác động tích cực đến lòng trung thành.
Q. J. Lin	2024	How does authentic leadership drive hotel employees to innovate? A cross-level influencing process	International Journal Of Hospitality Management	Lý thuyết trao đổi xã hội / Lý thuyết bảo tồn nguồn lực (COR)	Lãnh đạo đích thực	Hành vi làm việc đổi mới (IWB)	Biến điều tiết: Môi trường tổ chức	Định lượng: Đa cấp độ (Cross-level); n=359 (118 nhóm).	Lãnh đạo → Trung thành → IWB. Vốn tâm lý & Môi trường củng cố các liên kết này.
S. Lindsay; E. Cagliostro; M. Albarico; N. Mortaji; L. Karon	2018	A systematic review of the benefits of hiring people with disabilities	Journal Of Occupational Rehabilitation	Không đề cập	Tuyển dụng người khuyết tật	Sự trung thành của nhân viên, Khả năng sinh lời, Văn hóa hòa nhập	Biến trung gian: Sự trung thành của nhân viên. Biến điều tiết: Vốn tâm lý & Môi trường đổi mới.	Đánh giá hệ thống: 39 bài báo đã qua phản biện.	Lợi ích bao gồm cải thiện việc giữ chân, lòng trung thành (của tất cả nhân viên), sự tin cậy và hình ảnh công ty.

Tác giả	Năm xuất bản	Tiêu đề	Tạp chí	Lý thuyết	Biến đầu vào	Biến đầu ra	Biến trung gian/điều tiết	Phương pháp	Kết quả
L. J. Liu; X. X. Dang; X. P. Deng; H. T. Mao; M. Y. Cheng	2025	What influences employees of international engineering contractors to engage in corporate social responsibility activities? A case study in china	Engineering Construction And Architectural Management	Lý thuyết định dạng xã hội	Danh tiếng công ty Quyền nhân viên Chiến lược CSR	Sự tham gia CSR (Sự gắn kết của nhân viên)	Không được chỉ định trong văn bản	Định lượng: Khảo sát; n=328 nhà quản lý.	Danh tiếng thúc đẩy Lòng trung thành, sau đó thúc đẩy sự tham gia vào CSR.
R. Liu; C. L. Ji; C. Prentice; Z. B. Xie	2025	Leveraging corporate social responsibility for viability and sustainability of minority-owned businesses	Corporate Social Responsibility And Environmental Management	Không chỉ định cụ thể (Ngụ ý Định dạng xã hội/ Văn hóa)	CSR-MBE: (CSR chung so với CSR đặc thù cho nhóm thiểu số)	Sự trung thành của nhân viên, Niềm tự hào về tổ chức	Biến trung gian: Sự trung thành của nhân viên (Trung gian cho Danh tiếng → Sự tham gia).	Phương pháp hỗn hợp: Phát triển thang đo + Trung gian nối tiếp	CSR đặc thù cho nhóm thiểu số (MSCSR) có ảnh hưởng mạnh hơn đến lòng trung thành so với CSR chung, trung gian bởi ý nghĩa công việc/niềm tự hào.
W. Liu; Y. P. Liu	2022	The impact of incentives on job performance, business cycle, và population health in emerging economies	Frontiers In Public Health	Không đề cập	Ưu đãi (Tiền tệ) Lãnh đạo chuyển đổi	Hiệu quả công việc, Sức khỏe cộng đồng	Biến trung gian: Ý nghĩa công việc, Sự tỉnh thức, Niềm tự hào tổ chức.	Định lượng: Khảo sát 320 nhân viên y tế (171 bác sĩ, 149 điều dưỡng).	Lãnh đạo chuyển đổi tác động đến hiệu quả làm việc nhiều hơn là các ưu đãi về tiền bạc.
J. J. Llorens; E. C. Stazyk	2011	How important are competitive wages? Exploring the impact of relative wage rates on employee turnover in state government	Review Of Public Personnel Administration	Không chỉ định cụ thể (Mô hình lao động / Nghỉ việc)	Công bằng tiền lương (Công-Tư) Công đoàn hóa	Nghỉ việc tự nguyện	Bối cảnh: Chu kỳ kinh doanh (Khu vực công so với Khu vực tư).	Định lượng: Phân tích dữ liệu cấp bang.	Công bằng tiền lương không ảnh hưởng đáng kể đến tỷ lệ nghỉ việc. Công đoàn hóa và Tuổi tác có liên quan gián tiếp.
M. Madan; N. Gupta	2015	An empirical study on factors affecting satisfaction of employees and their impact on the organisation with	Pacific Business Review International	Không đề cập	Các yếu tố công việc: (Quyền hạn, Đồng nghiệp, Lương, Sự nghiệp)	Sự hài lòng của nhân viên, Sự trung thành của nhân viên, Ý định nghỉ việc	Các yếu tố gián tiếp: Sắc tộc, Giới tính, Động lực dịch vụ công.	Định lượng: Khảo sát (thang đo Likert) được thu gọn thành 5 nhân tố.	Nhân viên hài lòng với quyền hạn, đồng nghiệp và mức lương. Sự hài lòng cao đồng nghĩa với việc giữ

Tác giả	Năm xuất bản	Tiêu đề	Tạp chí	Lý thuyết	Biến đầu vào	Biến đầu ra	Biến trung gian/điều tiết	Phương pháp	Kết quả
		special reference to education sector							chân được nhân viên.
T. Makkonen	2012	Peripheral university region and knowledge-based development: the case of joensuu	International Journal of Knowledge-Based Development	Không đề cập	Cơ chế chuyển giao kiến thức	Phát triển vùng, Sự sẵn có của kỹ năng	Không được chỉ định trong văn bản	Định tính: Phỏng vấn tại Joensuu, Phần Lan.	Vị trí ngoại vi hạn chế công nhân lành nghề, nhưng lòng trung thành cao của nhân viên sẽ bù đắp cho điều này.
P. L. Martin; R. T. Black	2006	Corporate real estate as a human resource management tool	Journal of Corporate Real Estate	Không đề cập	Chất lượng nơi làm việc Các không gian chuyên dụng (Nhà trẻ, Nhà ăn)	Năng suất, Sự trung thành của nhân viên, Sự hài lòng	Yếu tố bù đắp: Sự trung thành của nhân viên (Bù đắp cho sự thiếu hụt kỹ năng).	Định lượng: Khảo sát ý kiến nhân viên; phân tích ANOVA.	Sự hài lòng chung cao; các luật sư hài lòng nhất. Các không gian chuyên dụng thúc đẩy lòng trung thành cho các nhóm chủ chốt.
D. K. McNeese-Smith; M. Crook	2003	Nursing values and a changing nurse workforce - values, age, and job stages	Journal of Nursing Administration	Không chỉ định cụ thể (Lý thuyết giá trị)	Giá trị cá nhân (Kinh tế, Sáng tạo, v.v.)	Sự hài lòng công việc, Cam kết, Năng suất	Biến điều tiết: Vị trí (Luật sư so với Nhân viên) & Địa điểm.	Định lượng: Khảo sát ngẫu nhiên 412 điều dưỡng.	Sự phù hợp giữa giá trị cá nhân và tổ chức thúc đẩy sự hài lòng/lòng trung thành. Các điều dưỡng trẻ coi trọng tiền bạc hơn.
J. Milani; A. Boissy	2024	Loyalty to loyalty metrics: evaluating the use of likelihood to recommend" in health care experience"	Nejm Catalyst Innovations in Care Delivery	Chỉ số đo lường sự hài lòng/trung thành (NPS)	Khả năng đề xuất (Chỉ số NPS)	Sự trung thành của bệnh nhân/nhân viên, Sự tăng trưởng	Biến điều tiết: Các thế hệ (Người trẻ coi trọng lợi ích kinh tế hơn).	Khái niệm / Quan điểm: Xem xét các phương pháp đo lường.	NPS hữu ích cho việc theo dõi xu hướng nhưng chưa đủ nếu đứng một mình; phải đi kèm với các phân tích mạnh mẽ.
H. L. Mu; Y. C. Lee	2023	Greenwashing in corporate social responsibility: a dual-faceted analysis of its	Sustainability	Lý thuyết tín hiệu (Ngụ ý)	Tẩy xanh: (Hướng tới các bên liên quan	Sự trung thành của nhân viên, Niềm tin,	Không được chỉ định trong văn bản	Định lượng: PLS-SEM; n=304 nhân viên.	Tẩy xanh gây hại cho niềm tin và sự nhận diện, từ đó

Tác giả	Năm xuất bản	Tiêu đề	Tạp chí	Lý thuyết	Biến đầu vào	Biến đầu ra	Biến trung gian/điều tiết	Phương pháp	Kết quả
		impact on employee trust and identification			chính so với bên liên quan phụ)	Nhận diện tổ chức			làm giảm lòng trung thành.
M. S. Mueller; C. Malone; J. Lindenmeier; Z. Erden; F. Liberatore	2025	The effect of warmth and competence as stereotypical leadership perceptions on occupational well-being and behavioral loyalty of hospital employees: an empirical analysis	Health Services Management Research	Lý thuyết nhận thức xã hội / Cảm xúc	Nhận thức về lãnh đạo: (Sự ấm áp và Năng lực)	Sự trung thành của nhân viên	Biến trung gian: Niềm tin (trung gian cho GW chính); Sự nhận diện (trung gian cho GW phụ).	Định lượng: Khảo sát 1.907 nhân viên; phân tích SEM.	Sự ấm áp thúc đẩy lòng trung thành qua cả cảm xúc tích cực/tiêu cực. Năng lực làm tăng cả cảm xúc tích cực và tiêu cực (hỗn hợp).
L. Mura; B. Gontkovicova; E. D. Spisakova; Z. Hajduova	2019	Position of employee benefits in remuneration structure	Transformations In Business & Economics	Không đề cập	Thù lao: (Tài chính và Phi tài chính)	Sự trung thành của nhân viên, Chất lượng hiệu quả công việc	Biến trung gian: Phúc lợi nghề nghiệp (Cảm xúc Tích cực/Tiêu cực).	Phân tích/ So sánh: Xem xét các hệ thống thù lao.	Thù lao hiệu quả giúp tăng lòng trung thành và hiệu quả làm việc.
V. Murthy; J. Guthrie	2013	Accounting for workplace flexibility internal communication in an australian financial institution	Accounting Research Journal	Kế toán phê phán / Phân tích diễn ngôn	Truyền thông nội bộ (Bản tin về sự linh hoạt)	Sự trung thành của nhân viên, Năng suất	Không được chỉ định trong văn bản	Định tính: Phân tích nội dung & Diễn ngôn (2003-2007).	"Sự linh hoạt" được sử dụng như một công cụ để thu hút lòng trung thành và khiến nhân viên làm việc chăm chỉ hơn, không phải vì lợi ích của họ.
T. Onijigin; H. Özgit; S. Ilkhanizadeh	2023	The nexus between organisational identification and employees' behavioural outcomes: evidence from ecotourism businesses	Sustainability	Lý thuyết định dạng xã hội	Sự nhận diện với tổ chức	Chất lượng dịch vụ Hiệu quả sáng tạo	Không được chỉ định trong văn bản	Định lượng: Khảo sát (n=270); SEM & CFA.	Sự nhận diện → POS → PEP → Hiệu quả làm việc. (Lòng trung thành ngụ ý là một phần của kết quả nhận diện).

Tác giả	Năm xuất bản	Tiêu đề	Tạp chí	Lý thuyết	Biến đầu vào	Biến đầu ra	Biến trung gian/điều tiết	Phương pháp	Kết quả
P. Padma; U. Wagenseil	2018	Retail service excellence: antecedents and consequences	International Journal Of Retail & Distribution Management	Dịch vụ xuất sắc	Các tiền tố: (Lãnh đạo, Văn hóa, Đổi mới dịch vụ, v.v.)	Hệ quả: (Sự trung thành của nhân viên, Niềm tự hào, Sự hài lòng của khách hàng)	Biến trung gian: Sự hỗ trợ tổ chức được cảm nhận (POS) & Uy tín bên ngoài được cảm nhận (PEP).	Khái niệm: Tổng quan lý thuyết & Phát triển mô hình.	Đề xuất 7 tiền tố (Lãnh đạo, Hình ảnh thương hiệu, v.v.) và 5 hệ quả (Lòng trung thành, Tình yêu thương hiệu).
L. E. Palich; P. W. Hom; R. W. Griffeth	1995	Managing in the international context - testing cultural generality of sources of commitment to multinational-enterprises	Journal Of Management	Quản trị phổ quát	Hoạt động quản lý: (Phạm vi công việc, Sự rõ ràng về vai trò, Khen thưởng)	Cam kết tổ chức (Sự trung thành)	Không được chỉ định trong văn bản	Định lượng: Khảo sát 1.859 nhà quản lý; SEM.	Các hoạt động quản lý dự báo mạnh mẽ sự cam kết; những tác động này nhất quán qua các nền văn hóa.
V. Palm; T. Heye; I. Molwitz; O. von Stackelberg; H. U. Kauczor; A. G. Schreyer	2023	Sustainability and climate protection in radiology - an overview	Rofo-Fortschritte Auf Dem Gebiet Der Rontgenstrahlen Und Der Bildgebenden Verfahren	Tính bền vững	Tính bền vững xã hội: (Sự phù hợp với nhu cầu của bệnh nhân/nhân viên)	Sự trung thành của nhân viên Sự hài lòng công việc	Biến điều tiết: Văn hóa (Đã kiểm chứng nhưng không thấy tác động điều tiết).	Đánh giá: Tổng quan về cơ sở khoa học.	Tính bền vững xã hội bao gồm việc đảm bảo lòng trung thành bằng cách hỗ trợ động lực và phúc lợi.
G. A. Panos; I. Theodossiou	2013	Reciprocal loyalty and union mediation	Industrial Relations	Lý thuyết trao đổi xã hội (Trao đổi quà tặng)	Các thỏa thuận trung thành đôi bên (Bảo đảm công việc đổi lấy hiệu quả làm việc)	Định giá thuộc tính công việc (Sự tiếp nhận)	Không được chỉ định trong văn bản	Các bảng câu hỏi được thiết kế riêng cho mục đích nghiên cứu	Gợi ý rằng lao động có công đoàn dễ tiếp nhận hơn các thỏa thuận liên quan đến lòng trung thành đôi bên.
R. S. Pfeiffer	1992	Owing loyalty to ones employer	Journal Of Business Ethics	Triết học đạo đức / Luân lý	Kỳ vọng của người sử dụng lao động Lời hứa Cách đối xử	Nghĩa vụ trung thành (Bổn phận đạo đức)	Biến điều tiết: Tư cách thành viên công đoàn (Các chuẩn mực công đoàn).	Không rõ ràng	Các lời hứa thường không xác định cụ thể về nội dung.

Tác giả	Năm xuất bản	Tiêu đề	Tạp chí	Lý thuyết	Biến đầu vào	Biến đầu ra	Biến trung gian/điều tiết	Phương pháp	Kết quả
B. Plester	2015	Ingesting the organization: the embodiment of organizational food rituals	Culture Và Organization	Hiện tượng học	Các nghi thức ăn uống	Văn hóa tổ chức Sự trung thành của nhân viên (Tính có đi có lại)	Biến điều tiết: Bối cảnh (Lòng trung thành có tính biến đổi).	Các phương pháp hỗn hợp và cách tiếp cận hiện thân, phản tư - vốn tương đối mới lạ trong nghiên cứu tổ chức	Việc kiểm soát các nghi thức ăn uống có thể được coi là một nỗ lực có chủ đích nhằm tạo ra văn hóa xây dựng và khuyến khích tính có đi có lại thông qua lòng trung thành và nỗ lực của nhân viên.
M. Procházkova; I. Kmecová; Z. Caha	2024	Identifying differences in the application of hr marketing tools in companies in the secondary sector - a case study of mining, construction, và manufacturing industries	Acta Montanistica Slovaca	Marketing nhân sự / Xây dựng thương hiệu	Công cụ Marketing nhân sự (Website, Cổng thông tin, Đại lý)	Sự trung thành của nhân viên Giá trị nhà tuyển dụng	Cơ chế: Trải nghiệm hiện thân (Sự hấp thụ tiền phản xạ).	Phân tích so sánh đa phương pháp, hai giai đoạn	Các công ty khai khoáng/sản xuất sử dụng phạm vi công cụ marketing nhân sự rộng hơn để tăng cường lòng trung thành so với các công ty xây dựng.
C. L. Qian; Y. L. Liu; R. Takeuchi; J. F. Wu	2025	Stakeholder treatment disparity and employee whistleblowing: a multi-stakeholder, multidimensional framework of social comparison	Strategic Management Journal	Lý thuyết so sánh xã hội			Biến điều tiết: Phân ngành công nghiệp (Khai khoáng/Sản xuất so với Xây dựng).	Một cách tiếp cận đa phương pháp	Nhân viên sẽ thực hiện so sánh giữa các nhóm tham chiếu khác nhau (ví dụ: CEO và các bên liên quan khác). Việc so sánh không thuận lợi sẽ làm giảm lòng trung thành của nhân viên đối với công ty, dẫn đến việc tố giác nhiều hơn. Tác động này thậm chí còn mạnh hơn nếu nhân viên có nhiều

Tác giả	Năm xuất bản	Tiêu đề	Tạp chí	Lý thuyết	Biến đầu vào	Biến đầu ra	Biến trung gian/điều tiết	Phương pháp	Kết quả
									cơ hội trên thị trường lao động bên ngoài.
R. Ravina-Ripoll; E. Galvan-Vela; D. M. Sorzano-Rodríguez; M. Ruíz-Corrales	2023	Mapping intrapreneurship through the dimensions of happiness at work and internal communication	Corporate Communications	Quản trị hạnh phúc	Truyền thông nội bộ (Bầu không khí, Các cuộc họp)	Tinh thần khởi nghiệp nội bộ Sự trung thành của nhân viên (Ngụ ý)		Phân tích tài liệu và thu thập dữ liệu thực nghiệm định lượng	Truyền thông nội bộ thúc đẩy hạnh phúc, từ đó thúc đẩy tinh thần khởi nghiệp nội bộ (đổi mới) và lòng trung thành.
J. B. Ren; N. Zhong	2022	Analysis of enterprise social responsibility to employee psychological satisfaction based on discriminant least square regression	Frontiers In Psychology	Trí tuệ nhân tạo / Lựa chọn đặc trưng	Các yếu tố CSR: (Lương, Sự đảm bảo, Phúc lợi, Sự công bằng)	Sự hài lòng tâm lý (Yếu tố thúc đẩy lòng trung thành)	Biến trung gian: Hạnh phúc tại nơi làm việc.	Một mô hình hồi quy bình phương tối thiểu phân biệt	Lương, Sự đảm bảo, Phúc lợi, Sức khỏe, Sự công bằng là 5 yếu tố dự báo hàng đầu cho sự hài lòng tâm lý.
S. Riaz; Y. S. Xu; S. Hussain	2019	Workplace ostracism and knowledge hiding: the mediating role of job tension	Sustainability	Lý thuyết bảo tồn nguồn lực	Sự tẩy chay tại nơi làm việc	Che giấu kiến thức (Né tránh/Giả ngốc)	Không được chỉ định trong văn bản	Một thiết kế nghiên cứu có độ trễ thời gian (time-lagged)	Sự tẩy chay làm tăng căng thẳng, dẫn đến việc che giấu kiến thức. Lòng trung thành cao khuếch đại tác động tiêu cực của sự tẩy chay lên sự căng thẳng.
M. D. Ruzic	2015	Direct and indirect contribution of hrm practice to hotel company performance	International Journal Of Hospitality Management	Quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV), Mô hình AMO	Các hoạt động HRM (Định lượng/ Được cảm nhận)	Hiệu quả tài chính	Biến trung gian: Căng thẳng công việc. Biến điều tiết: Sự trung thành của nhân viên (Lòng trung thành làm căng thẳng tệ hơn).	Định lượng	Các hoạt động HRM đóng góp vào Sự gắn kết/Trung thành, sau đó trung gian cho mối liên kết với Hiệu quả tài chính.

Tác giả	Năm xuất bản	Tiêu đề	Tạp chí	Lý thuyết	Biến đầu vào	Biến đầu ra	Biến trung gian/điều tiết	Phương pháp	Kết quả
G. M. Sanjeev; A. K. Birdie	2019	The tourism and hospitality industry in india: emerging issues for the next decade	Worldwide Hospitality And Tourism Themes	Không đề cập	Các vấn đề chiến lược: (Mạng xã hội, CNTT, Quản trị tài năng)	Năng lực cạnh tranh	Biến trung gian: Sự gắn kết của nhân viên, Kỹ năng, Lòng trung thành. Biến điều tiết: Quyền sở hữu & Quy mô.	Mô hình đề xuất	Lòng trung thành của nhân viên là vấn đề nền tảng then chốt cho năng lực cạnh tranh trong tương lai bên cạnh CNTT và Tư duy thiết kế.
P. Saravakos; G. C. Sirakoulis	2014	Modeling employees behavior in workplace dynamics	Journal Of Computational Science	Tự động ô / Lý thuyết độ phức tạp	Hành vi của nhân viên (Bán kính ảnh hưởng, Thái độ)	Động lực nơi làm việc Tính mạnh mẽ/bền bỉ	Không được chỉ định trong văn bản	Mô hình đề xuất	Mô hình CA đã mô phỏng thành công cách hành vi và lòng trung thành lan truyền, ảnh hưởng đến tính bền bỉ của nơi làm việc dưới các chính sách khác nhau.
L. Sartain	2005	Branding from the inside out at yahoo!: hr's role as brand builder	Human Resource Management	Xây dựng thương hiệu nội bộ	Hình ảnh thương hiệu Cách đối xử với nhân viên	Sự trung thành của nhân viên Giá trị cổ đông	Tham số: Sự trung thành của nhân viên (Số liệu tổng hợp về hành vi/sự kiên định).	Thảo luận	Đối xử đúng đắn với nhân viên là chìa khóa để đối xử đúng đắn với cổ đông; xây dựng thương hiệu giúp tạo ra kết nối cảm xúc và lòng trung thành.
L. H. Schwehn; B. Seegebarth; T. Heussler	2026	Understanding benefit satisfaction: determinants of employee satisfaction with transport-related benefits	Employee Relations	Lý thuyết sự hỗ trợ từ tổ chức	Các yếu tố quyết định TRB: (Khả năng tiếp cận, Quản trị, v.v.)	Sự hài lòng về TRB Sự trung thành của nhân viên	Biến trung gian: Kết nối cảm xúc.	Một cách tiếp cận phương pháp hỗn hợp	Khả năng tiếp cận và Quản trị giúp thúc đẩy sự hài lòng về TRB, từ đó tăng lòng trung thành của nhân viên.

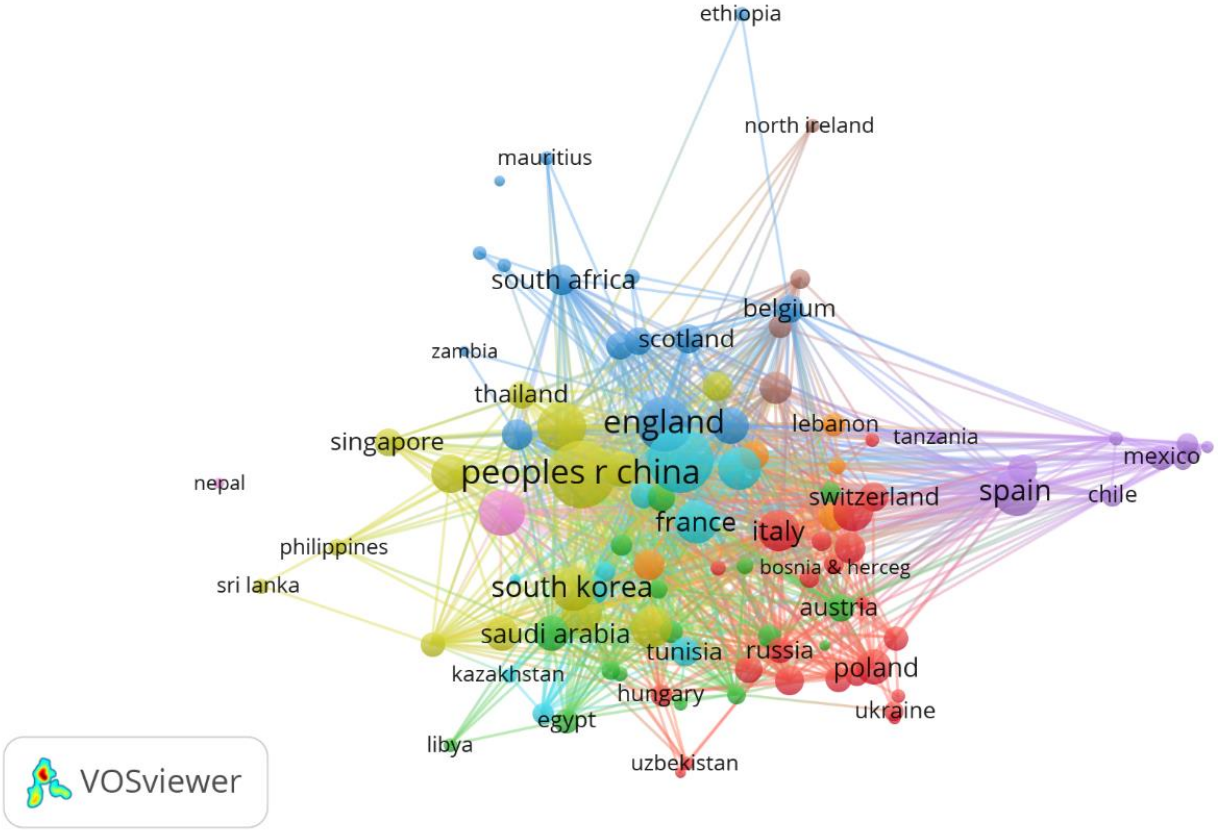
Tác giả	Năm xuất bản	Tiêu đề	Tạp chí	Lý thuyết	Biến đầu vào	Biến đầu ra	Biến trung gian/điều tiết	Phương pháp	Kết quả
R. P. Setyaningrum; I. Siswanti; M. Muafi	2025	How career calling and job embeddedness shape the work-life balance-performance relationship	Sa Journal Of Human Resource Management	Mô hình Nguồn lực - Yêu cầu công việc (JD-R) / Trao đổi xã hội (Ngụ ý)	Cân bằng công việc - cuộc sống (WLB)	Hiệu quả công việc (JP)	Biến trung gian: Sự hài lòng về TRB (Trung gian cho các yếu tố quyết định → Lòng trung thành).	Định lượng	WLB → Trung thành → JP. Sứ mệnh nghề nghiệp củng cố liên kết Trung thành → JP.
R. Shamir	2005	Mind the gap: the commodification of corporate social responsibility	Symbolic Interaction	Xã hội học kiến tạo	Diễn ngôn về CSR (Các bên liên quan, Đầu tư xã hội)	Sự trung thành của nhân viên Sự trung thành thương hiệu	Biến trung gian: Sự trung thành của nhân viên. Biến điều tiết: Sứ mệnh nghề nghiệp & Sự gắn kết công việc.	Định tính (Dân tộc học)	CSR được chuyển đổi thành một công cụ quản lý để tăng cường lòng trung thành và phù hợp với sự tự điều chỉnh theo chủ nghĩa tân tự do.
M. Sharma	2022	Linking employee engagement, job stress and perceived organisational support to organisational commitment	International Journal Of Indian Culture And Business Management	Lý thuyết sự hỗ trợ từ tổ chức (POS) / Trao đổi xã hội	Sự gắn kết công việc Căng thẳng công việc Sự hỗ trợ từ tổ chức (POS)	Cam kết tổ chức (Sự trung thành)	Không chỉ định (Ngụ ý Đào tạo/Kết nạp).	Định lượng	Gắn kết & POS (+) Cam kết; Căng thẳng (-) Cam kết.
N. Shen; K. Au; W. W. Li	2020	Strategic alignment of intangible assets: the role of corporate social responsibility	Asia Pacific Journal Of Management	Quan điểm dựa trên nguồn lực	Tài sản vô hình Các hoạt động CSR	Tạo lập giá trị	Không được chỉ định trong văn bản	Định lượng (Quy mô lớn)	CSR giúp các công ty vốn hóa tài sản vô hình bằng cách xây dựng lòng trung thành và sự nhận diện.
H. G. Shi; G. W. Yan; Q. Q. Cai; M. Tian	2022	Corporate social responsibility, strategic style and enterprise innovation: evidence from china	Economic Research-Ekonomska Istrazivanja	Lý thuyết tính chính danh	CSR (Nội bộ và Đối tác kinh doanh)	Đổi mới doanh nghiệp	Biến trung gian: Sự trung thành của nhân viên & Sự nhận diện tổ chức. Biến điều tiết: Sự	Định lượng / Nghiên cứu lưu trữ.	CSR thúc đẩy đổi mới. Lòng trung thành cao của nhân viên khuếch đại tác động tích cực này.

Tác giả	Năm xuất bản	Tiêu đề	Tạp chí	Lý thuyết	Biến đầu vào	Biến đầu ra	Biến trung gian/điều tiết	Phương pháp	Kết quả
							phát triển thể chế.		
H. Sievert; C. Scholz	2017	Engaging employees in (at least partly) disengaged companies. Results of an interview survey within about 500 german corporations on the growing importance of digital engagement via internal social media	Public Relations Review	Sự gắn kết kỹ thuật số	Mạng xã hội nội bộ	Sự trung thành của nhân viên Năng suất	Biến điều tiết: Sự trung thành của nhân viên (Lòng trung thành cao củng cố tác động của CSR).	Phân tích Khái niệm / Lý thuyết	"Sự gắn kết nhân viên kỹ thuật số" chỉ có thể hoạt động hiệu quả khi ít nhất là một phần của "sự gắn kết nhân viên hỗn hợp" (blended).
E. Sinitsyna; A. Anvà; J. P. Dumazert; S. Kazakov	2023	The role of internal communication on employee outcomes: a review and direction	Fiib Business Review	Khung tích hợp	Truyền thông nội bộ (IC)	Sự trung thành của nhân viên; Cam kết	Điều kiện: Niềm tin	Định lượng	Truyền thông nội bộ (IC) ảnh hưởng hiệu quả đến lòng trung thành, đặc biệt là trong giai đoạn khủng hoảng và thay đổi tổ chức.
E. Sinitsyna; A. Anand; M. Stocker	2024	The role of internal communication on employee loyalty - a theoretical synthesis	Journal Of Asia Business Studies	Lý thuyết định dạng xã hội, Trao đổi xã hội, Nhận thức xã hội	Truyền thông nội bộ (IC)	Sự trung thành của nhân viên	Các chủ đề: Khủng hoảng, Văn hóa, Thay đổi.	Tông quan hệ thống	Xác định các lý thuyết chính (SIT, SET) liên quan đến liên kết IC-Trung thành; ghi nhận khoảng trống nghiên cứu tại khu vực Châu Á - Thái Bình Dương.
D. W. Stewart	2012	Leaders, managers, and employee care	Health Care Manager	Lãnh đạo / Quản lý	Đặc điểm lãnh đạo (Tầm nhìn) Đặc điểm quản lý (Thực thi)	Sự trung thành của nhân viên Giữ chân nhân viên	Không đề cập	Khái niệm / Lý thuyết	Cần cả lãnh đạo có tầm nhìn và quản lý có năng lực để đảm bảo nhân viên được "chăm sóc" tốt.

Tác giả	Năm xuất bản	Tiêu đề	Tạp chí	Lý thuyết	Biến đầu vào	Biến đầu ra	Biến trung gian/điều tiết	Phương pháp	Kết quả
L. Storrs	2006	Left-feminism, the consumer movement, and red scare politics in the united states, 1935-1960	Journal of Womens History	Phân tích lịch sử	Sự thù địch của phe hữu (Sự ác cảm về giới tính)	Chương trình trung thành của nhân viên liên bang Sự mở rộng của nhà nước phúc lợi	Không đề cập	Dữ liệu thứ cấp (Tổng quan hệ thống)	Lịch sử: Phân tích Liên minh những phụ nữ đi mua sắm
V. Strítesky; M. Strítesky; M. J. D. Quigley	2015	Hr segmentation in conditions pertaining on the czech labour market	Upravlenets-The Manager	Phân khúc theo tâm lý học	Thái độ và Giá trị: (Các đặc điểm tâm lý học)	Sự trung thành của nhân viên Sự hài lòng công việc	Cơ chế: Chiến dịch chống cộng nhắm vào các nữ vận động viên bảo vệ người tiêu dùng.	Định lượng: Phân tích dữ liệu MML-TGI (Đại lý trung gian).	Xác định các phân khúc dựa trên tầm quan trọng được cảm nhận của các khía cạnh công việc. Lòng trung thành thay đổi theo từng phân khúc.
J. Susan Kurian; K. Rajini; A. Vasudeva Reddy	2021	Socio-psychological factors on employee turnover: a demystifying perspective	Organizatsionnaya Psikologiya	Không đề cập	Các yếu tố tâm lý-xã hội: (Tinh thần, Gia đình, Trí tuệ cảm xúc)	Tỷ lệ nghỉ việc Ý định thôi việc	Phân khúc: Xác định các phân khúc thị trường riêng biệt dựa trên giá trị công việc.	Đánh giá phê phán: Tổng hợp các nghiên cứu hiện có.	Các yếu tố tâm lý xã hội (đặc biệt là sự hỗ trợ từ gia đình) là cực kỳ quan trọng. Phúc lợi xã hội giúp giảm tỷ lệ nghỉ việc.
E. Swanson; S. Kim; S. M. Lee; J. J. Yang; Y. K. Lee	2020	The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: social capital theory	Journal Of Hospitality And Tourism Management	Lý thuyết vốn xã hội	Năng lực lãnh đạo	Sự trung thành của nhân viên	Biến trung gian: Sự trung thành của nhân viên & Phúc lợi/Sự an lạc.	Định lượng: SEM	Năng lực lãnh đạo → Chia sẻ kiến thức → Hiệu quả công việc → Lòng trung thành.
M. Turgut; H. Yildiz	2023	Investigation of grief and posttraumatic growth related to patient loss in pediatric intensive care nurses: a cross-sectional study	BMC Palliative Care	Lý thuyết về sự đau buồn / Tăng trưởng sau sang chấn	Sự mất mát bệnh nhân Đào tạo/ Hỗ trợ	Sự đau buồn Tăng trưởng sau sang chấn (PTG); Sự trung thành của nhân viên	Biến trung gian: Chia sẻ kiến thức & Hiệu quả công việc.	Định lượng: Khảo sát (n=200);	Sự hỗ trợ/Đào tạo làm giảm Đau buồn. Đau buồn thấp hơn cho phép PTG cao hơn. Tác động đến lòng trung thành được

Tác giả	Năm xuất bản	Tiêu đề	Tạp chí	Lý thuyết	Biến đầu vào	Biến đầu ra	Biến trung gian/điều tiết	Phương pháp	Kết quả
									ghi nhận trong bối cảnh.
M. Uhlík; J. Bednárik; M. Solík; J. Mináriková	2022	The use of communication tools in human resources marketing and the role of critical thinking in this process	Media Literacy And Academic Research	Không đề cập	Công cụ truyền thông (Trước và sau đại dịch Corona) Sự công nhận	Sự trung thành của nhân viên Quản trị nhân sự hiệu quả	Tương quan: Sự đau buồn tương quan nghịch với PTG.	Nghiên cứu so sánh: Phân tích các công cụ và bối cảnh.	Sự công nhận và tư duy phản biện làm tăng lòng trung thành. Các công cụ chuyển dịch từ tuyển dụng sang giữ chân/quản lý cắt giảm nhân sự.
J. Varelius	2009	Is whistle-blowing compatible with employee loyalty?	Journal of Business Ethics	Triết học đạo đức	Tố giác sai phạm	Sự trung thành của nhân viên (Sự tồn tại của xung đột)	Bối cảnh: Thay đổi thị trường lao động (Thiếu hụt so với Dư thừa).	Đánh giá triết học: Phê bình khái niệm.	Lập luận cho rằng "tố giác sai phạm phục vụ cho lợi ích đạo đức của người sử dụng lao động" (và do đó không xung đột với lòng trung thành) là không hợp lý.
J. F. Wei; Z. Q. Wu	2024	Employees' competence need satisfaction and loyalty: intrinsic work motivation as a mediator, moderated by belief in reciprocal filial piety	Social Behavior And Personality	Lý thuyết tự quyết	Sự thỏa mãn nhu cầu về năng lực	Sự trung thành của nhân viên	Không được chỉ định trong văn bản	Định lượng: Khảo sát (n=438).	Sự thỏa mãn năng lực thúc đẩy lòng trung thành thông qua động lực nội tại. Đạo hiếu giúp củng cố quá trình này.
Q. Yao; R. Chen; G. L. Cai	2013	How internal marketing can cultivate psychological empowerment and enhance employee performance	Social Behavior And Personality	Marketing nội bộ	Marketing nội bộ Trao quyền tâm lý	Sự trung thành của nhân viên Hiệu quả thực hiện nhiệm vụ	Biến trung gian: Động lực nội tại.	Định lượng: SEM; n=617 nhân viên.	Marketing nội bộ thúc đẩy sự trao quyền, dẫn đến hài lòng, từ đó thúc đẩy lòng trung thành và hiệu quả làm việc.

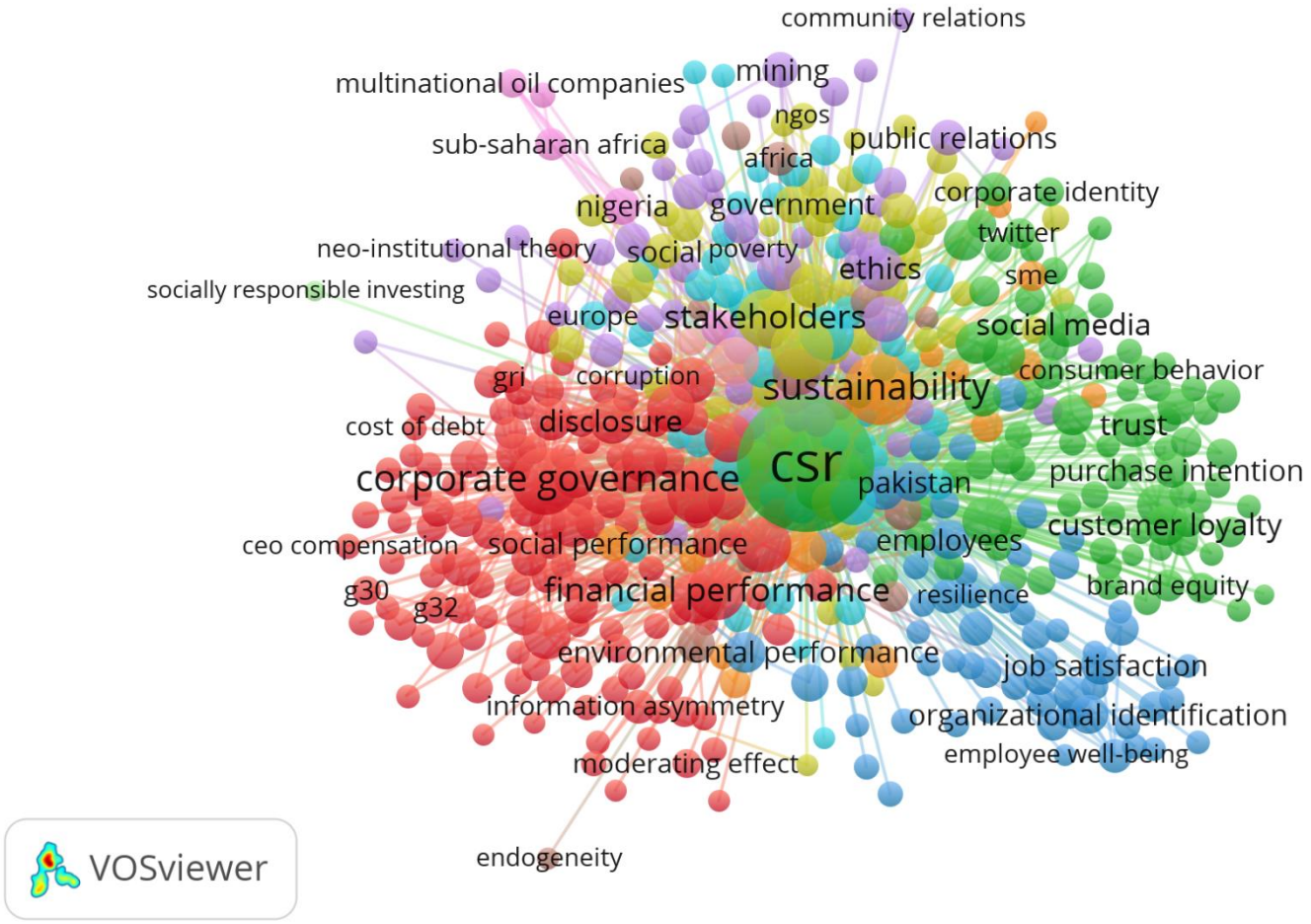
Tác giả	Năm xuất bản	Tiêu đề	Tạp chí	Lý thuyết	Biến đầu vào	Biến đầu ra	Biến trung gian/điều tiết	Phương pháp	Kết quả
H. Z. Zheng; M. Chen	2018	A study on the influence of organizational justice on college teachers' sense of professional achievement	Educational Sciences-Theory & Practice	Lý thuyết nhận thức xã hội	Công bằng tổ chức (3 khía cạnh)	Thành tựu nghề nghiệp	Biến trung gian: Sự hài lòng của nhân viên (Trung gian một phần).	Định lượng: Khảo sát (n=377).	Xác chứng một "quá trình dẫn truyền hai giai đoạn": Công bằng → Hài lòng → Trung thành → Thành tựu.
Q. H. Zhu; Y. Hang; J. J. Liu; K. H. Lai	2014	How is employee perception of organizational efforts in corporate social responsibility related to their satisfaction and loyalty towards developing harmonious society in chinese enterprises?	Corporate Social Responsibility And Environmental Management	Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp / Phát triển bền vững	Các nỗ lực CSR: (Phúc lợi liên quan đến tiền bạc so với cách đối xử cá nhân)	Sự trung thành của nhân viên (Cam kết tình cảm)	Chuỗi biến trung gian: Sự hài lòng → Sự trung thành của nhân viên.	Định lượng: Khảo sát (n=438); Kiểm chứng khung lý thuyết.	Chỉ cung cấp phúc lợi tiền bạc/môi trường có thể gây hại cho lòng trung thành. Sự hài lòng về cách đối xử cá nhân là cần thiết.



Hình PL2B. Quốc gia nghiên cứu về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Bảng PL2B. Bảng phương pháp chính sử dụng trong nghiên cứu về trách nhiệm xã hội

Phương pháp	Lý do	Tác giả tiêu biểu
Các phương pháp định lượng đang chiếm ưu thế trong nghiên cứu về CSR.	Các bài tổng quan hệ thống và phân tích trắc lượng thư mục (bibliometric) và phương pháp khảo sát bảng hỏi	Oduro và cộng sự, 2021; Alatawi và cộng sự, 2023; Galant & Cadez, 2017; Madanaguli và cộng sự, 2021; Feng và cộng sự, 2017; Bikefe và cộng sự, 2020)
Phương pháp định tính và phương pháp hỗn hợp (mixed-methods) vẫn chưa được khai thác đúng mức dù mang lại giá trị cao.	Các bài đánh giá nhấn mạnh sự khan hiếm của phương pháp định tính hoặc phương pháp hỗn hợp, cũng như tiềm năng của chúng trong việc cung cấp những hiểu biết chuyên sâu hơn.	Alatawi và cộng sự, 2023; Lee, 2017; Ehsan và cộng sự, 2018; Chen và cộng sự, 2025; Bass & Milošević, 2018; Reinecke và cộng sự, 2016; Bikefe và cộng sự, 2020; Tuan và cộng sự, 2019
Việc đo lường và tính chặt chẽ về mặt phương pháp nghien cứu vẫn là những thách thức đang tiếp diễn.	Các nghiên cứu ghi nhận những vấn đề về tính chủ quan, sai lệch lựa chọn (selection bias) và sự thiếu nhất quán trong đo lường đối với nghiên cứu CSR.	Galant & Cadez, 2017; Vàrew & Baker, 2020; Bikefe và cộng sự, 2020; Du và cộng sự, 2022; McWilliams và cộng sự, 1999
Kiểm định khung lý thuyết rất đa dạng	Nhiều nghiên cứu còn thiếu nền tảng lý thuyết rõ ràng hoặc chỉ dựa dẫm quá mức vào một lý thuyết duy nhất.	Galant & Cadez, 2017; Chen và cộng sự, 2025; Aguinis & Glavas, 2012; Bikefe và cộng sự, 2020; Tuan và cộng sự, 2019
Phương pháp tính toán (computational) và phương pháp lai (hybrid) đang dần xuất hiện nhưng chưa trở thành xu hướng chủ đạo.	Các bài báo gần đây ghi nhận sự gia tăng của khai phá dữ liệu văn bản (text mining), mạng thần kinh nhân tạo (ANN), mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) và phân tích so sánh định tính tập mờ (fsQCA), nhưng mức độ áp dụng vẫn còn hạn chế.	Kumar & Srivastava, 2022; Chen và cộng sự, 2025; Stojanović và cộng sự, 2025; Cerchione và cộng sự, 2024; Salazar và cộng sự, 2025
Nghiên cứu về CSR chủ yếu tập trung vào các quốc gia phát triển và các doanh nghiệp lớn.	Các bài tổng quan cho thấy sự thiên kiến về địa lý và lĩnh vực, với rất ít nghiên cứu tập trung vào các nền kinh tế đang phát triển và các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs).	Oduro và cộng sự, 2021; Alatawi và cộng sự, 2023; Madanaguli và cộng sự, 2021; Bikefe và cộng sự, 2020; Zainuldin & Lui, 2021



Hình PL2C. Các chủ đề nghiên cứu chính về CSR dựa vào từ khóa tác giả

Bảng PL3A. Các nghiên cứu về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và lòng trung thành nhân viên

Tác giả	Năm xuất bản	Tiêu đề	Tạp chí	Ngành/Bối cảnh	Lý thuyết nền	Phương pháp	Biến độc lập (Đầu vào)	Biến trung gian/Điều tiết	Kết quả chính
D. A. C. Devi; D. P. Sheshadri; Dr.M.Sudha; D. T. K. Lakshmi	2024	Commendable Role of CSR Initiatives Taken by Multinational Corporation's in Increasing Employee Engagement, Loyalty, And Retention	Journal Of Informatics Education Research	Đa quốc gia (MNCs)	Không nêu rõ	Hỗn hợp: Định lượng & Định tính	Các chương trình/ Hoạt động CSR	Văn hóa (Tập thể vs. Cá nhân)	CSR có tác động tích cực mạnh hơn ở các nền văn hóa tập thể.
R. D. Wiastuti	2016	Corporate Social Responsibility (CSR) towards employee loyalty in hotel industry: A case study in Harris Hotel Tebet, Jakarta	Heritage, Culture And Society: Research Agenda And Best Practices In The Hospitality And Tourism Industry	Khách sạn (Harris Hotel Tebet)	Không nêu rõ	Định lượng: Khảo sát (N=110), Hồi quy bội	CSR Kinh tế, Môi trường, Xã hội	Không có	Tác động tích cực đáng kể. CSR Kinh tế có ảnh hưởng mạnh nhất.
A. Stojanovic; I. Milosevic; S. Arsic; S. Urosevic; I. Mihajlovic	2020	Corporate social responsibility as a determinant of employee loyalty and business performance	Journal Of Competitiveness	Đại học (Đông Nam Châu Âu)	Stakeholder Capitalism	Định lượng: SEM	Hoạt động và mục đích thực hiện CSR	Lòng trung thành nhân viên	CSR ảnh hưởng mạnh đến lòng trung thành, giúp tăng hiệu suất và năng lực cạnh tranh.
A. Aman-Ullah; U. N. Saraih; W. Mehmood; J. Jahangir	2025	Corporate social responsibility initiatives and organisational performance: a mediation study through employee motivation and employee loyalty	Journal Of Global Responsibility	Ngân hàng (Pakistan)	RBV; Thuyết nhận diện xã hội	Định lượng: Smart-PLS (N=384)	Sáng kiến CSR	Động lực và Lòng trung thành nhân viên	CSR tác động tích cực đến hiệu suất, thông qua trung gian là động lực và lòng trung thành.

Tác giả	Năm xuất bản	Tiêu đề	Tạp chí	Ngành/Bối cảnh	Lý thuyết nền	Phương pháp	Biến độc lập (Đầu vào)	Biến trung gian/Điều tiết	Kết quả chính
T. T. H. Nguyen; X. H. Nguyen	2021	Effects of Corporate Social Responsibility on The Performance of Vietnamese Seafood Exporting Enterprises	The Journal Of Contemporary Issues In Business Government	Xuất khẩu thủy sản (Việt Nam)	Thuyết các bên liên quan	Định lượng: Khảo sát (N=315), SPSS	CSR (Môi trường, Nhà đầu tư, Cộng đồng)	Lòng trung thành nhân viên & khách hàng, Uy tín	CSR có tác động trực tiếp và gián tiếp đến hiệu suất thông qua lòng trung thành.
C. h. Chang; H.-W. W. Lin; W.-H. Tsai; W.-L. Wang; C.-T. Huang	2021	Employee Satisfaction, Corporate Social Responsibility and Financial Performance	Sustainability	Doanh nghiệp đạt giải Corporate Citizenship (Đài Loan)	Thuyết các bên liên quan	Định lượng: Phân tích dữ liệu thứ cấp (2007-2018)	Hiệu quả thực hiện CSR	Tỷ lệ nghỉ việc, Sự nhiệt huyết	CSR làm giảm tỷ lệ nghỉ việc. Nghỉ việc ít giúp cải thiện tình hình tài chính.
N. Senbursa; A. Tehci	2023	The Employees' Viewpoint of Corporate Responsibility in the Turkish Maritime Management Organization	Pomorstvo-Scientific Journal Of Maritime Research	Hàng hải (Thổ Nhĩ Kỳ)	Không nêu rõ	Định lượng: SEM (N=284)	Nhận thức về CSR	Hình ảnh tổ chức, Sự hài lòng	CSR có tác động rất cao đến hình ảnh công ty và sự hài lòng của nhân viên.
E. M. Abd-El-Salam	2023	Exploring factors affecting Employee Loyalty through the relationship between Service Quality and Management Commitment a case study analysis in the iron and steel industry Al Ezz Dekheila Steel Company in Egypt	Cogent Business & Management	Ngành sắt thép (Ai Cập)	RBV; Thuyết trao đổi xã hội	Định tính: Phỏng vấn sâu (N=15)	CSR, Chất lượng dịch vụ, Môi trường làm việc	Khung khái niệm tích hợp	Xác định 5 chủ đề chính; CSR bao gồm tác động môi trường và dự án chính phủ.
Q. H. Zhu; Y. Hang; J. J. Liu; K. H. Lai	2014	How is Employee Perception of Organizational Efforts in Corporate Social Responsibility Related	Corporate Social Responsibility And Environmental Management	Bán lẻ, Phần mềm, Nhà nước (Trung Quốc)	Khung SOR	Định lượng: Khảo sát (N=438)	Nỗ lực CSR (Tiền bạc, Môi trường làm việc)	Sự hài lòng về đối xử cá nhân	Nỗ lực tài chính đơn thuần có thể phản tác dụng nếu thiếu sự hài lòng về đối xử cá nhân.

Tác giả	Năm xuất bản	Tiêu đề	Tạp chí	Ngành/Bối cảnh	Lý thuyết nền	Phương pháp	Biến độc lập (Đầu vào)	Biến trung gian/Điều tiết	Kết quả chính
		to Their Satisfaction and Loyalty Towards Developing Harmonious Society in Chinese Enterprises?							
H. B. Jin; X. X. Li; G. S. Li	2024	Impact of corporate social responsibility on employee loyalty: Mediating role of person-organization fit and employee trust	Plos One	Dự án năng lượng, hạ tầng (Pakistan)	Không nêu rõ	Định lượng: SmartPLS (N=338)	Nhận thức về CSR	Sự phù hợp Người-Tổ chức (P-O Fit), Niềm tin	CSR ảnh hưởng mạnh đến trung thành. P-O Fit và Niềm tin đóng vai trò trung gian.
O. Shafique; B. S. Ahmad	2022	Impact of corporate social responsibility on the financial performance of banks in Pakistan: Serial mediation of employee satisfaction and employee loyalty	Journal Of Public Affairs	Ngân hàng (Pakistan)	Không nêu rõ	Định lượng: SEM (AMOS)	Hoạt động CSR	Hài lòng nhân viên → Lòng trung thành nhân viên	Thiết lập chuỗi: CSR → Hài lòng → Trung thành → Hiệu quả tài chính.
X. X. Dang; S. H. Wang; X. P. Deng; N. Zhang; H. T. Mao; X. W. Wang	2024	The Influence of CSR to Financial Performance in International Engineering Contracting Enterprises: Evidence from China	Ksce Journal Of Civil Engineering	Thầu kỹ thuật quốc tế	Cơ chế ảnh hưởng CSR	Định lượng: PLS-SEM (N=355)	Trách nhiệm xã hội (CSR)	Trung thành nhân viên, Uy tín công ty	CSR tác động tích cực đến tài chính. Trung thành và Uy tín là biến trung gian một phần.
R. Liu; C. L. Ji; C. Prentice; Z. B. Xie	2025	Leveraging Corporate Social Responsibility for Viability and Sustainability of Minority-Owned Businesses	Corporate Social Responsibility And Environmental Management	DN người thiểu số làm chủ (Hoa Kỳ)	Không nêu rõ	Phương pháp hỗn hợp: Phát triển thang đo	CSR chung & CSR đặc thù nhóm thiểu số	Ý nghĩa công việc, Chánh niệm, Tự hào tổ chức	CSR đặc thù nhóm thiểu số có tác động mạnh hơn do sự đồng điệu về văn hóa.

Tác giả	Năm xuất bản	Tiêu đề	Tạp chí	Ngành/Bối cảnh	Lý thuyết nền	Phương pháp	Biến độc lập (Đầu vào)	Biến trung gian/Điều tiết	Kết quả chính
N. P. T. Thao; N. V. Tan; M. T. A. Tuyet	2023	Managerial Implications for Enhancing Working Motivation and Loyalty of Workers of Enterprises in Dong Nai Province	International Journal Of Professional Business Review	Doanh nghiệp tại Đồng Nai (Việt Nam)	Các thuyết động lực cổ điển	Định lượng: Phỏng vấn (N=1000), SEM	Văn hóa DN, CSR, Năng lực quản trị	Động lực làm việc	CSR và Văn hóa DN là động lực chính cho lòng trung thành dài hạn tại khu vực này.
I. A. Hasan; I. Aghaei; S. Ilkhanizadeh	2023	Perception of CSR Activities, Organizational Trust, and Employee Outcome: Evidence from Iraq Telecom Market in Post-Pandemic COVID-19	International Journal Of Professional Business Review	Viễn thông (Iraq)	Tháp Carroll	Định lượng: PLS-SEM (N=359)	Sáng kiến CSR	Niềm tin tổ chức	CSR có tác động đáng chú ý. Niềm tin là biến trung gian mạnh mẽ.
H. T. T. Bui; V. H. C. Nguyen; N. A. K. Le; N. T. H. Dang; P. N. K. Nguyen	2024	The Roles of Corporate Social Responsibility and Perceived Organizational Support on Employee Loyalty in the Vietnamese Public Sector	Sage Open	Khu vực công (Việt Nam)	Thuyết nhận diện xã hội; Thuyết hỗ trợ tổ chức	Định lượng: Phát triển khung lý thuyết	CSR, Sự hỗ trợ của tổ chức (POS)	Nhận diện tổ chức, Hạnh phúc nhân viên	CSR và POS tác động tích cực đến hạnh phúc. Cả hai đều trung gian cho lòng trung thành.
H. Y. Kong; N. P. Bu; Y. Yuan; K. P. Wang; Y. H. Ro	2019	Sustainability of Hotel, How Does Perceived Corporate Social Responsibility Influence Employees' Behaviors?	Sustainability	Khách sạn	Khung Nhận diện/Cam kết xã hội	Định lượng: SEM (N=836)	Nhận thức CSR (5 chiều)	Nhận diện tổ chức	Cả 5 chiều CSR đều tác động đến nhận diện. Nhận diện trung gian cho link CSR-Trung thành.
P. Jílková	2021	Sustainable Corporate Strategy: The Role of Human Capital in the Time of COVID-19 Crisis	TEM Journal	Nhân viên tại Châu Âu	Phát triển vốn nhân lực	Định lượng: Khảo sát trực tuyến	Lợi ích nhân viên, Đầu tư giáo dục	Bối cảnh khủng hoảng COVID-19	Làm việc linh hoạt trở nên thiết yếu. Đầu tư giáo dục thường bị lơ là trong CSR.

Tác giả	Năm xuất bản	Tiêu đề	Tạp chí	Ngành/Bối cảnh	Lý thuyết nền	Phương pháp	Biến độc lập (Đầu vào)	Biến trung gian/Điều tiết	Kết quả chính
L. J. Liu; X. X. Dang; X. P. Deng; H. T. Mao; M. Y. Cheng	2025	What influences employees of international engineering contractors to engage in corporate social responsibility activities? A case study in China	Engineering Construction And Architectural Management	Nhà thầu kỹ thuật quốc tế (Trung Quốc)	Thuyết nhận diện xã hội	Định lượng: Hồi quy bội (N=328)	Quyền nhân viên, Chiến lược CSR, Uy tín công ty	Lòng trung thành nhân viên	Uy tín ảnh hưởng đến sự tham gia qua trung gian lòng trung thành.
Hồ Mỹ Dung	2021	Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, sự hài lòng công việc and lòng trung thành của người lao động tại công ty TNHH Yazaki Eds Việt Nam chi nhánh tỉnh Trà Vinh	Tạp chí khoa học kinh tế	Doanh nghiệp FDI (Trà Vinh, VN)	Không nêu rõ	Định lượng: EFA/CFA/SEM (N=310)	Trách nhiệm với Khách hàng, Lao động, Môi trường	Sự hài lòng công việc	CSR với khách hàng, lao động, môi trường tác động tích cực đến hài lòng và trung thành.
Mai Ngọc Khương, Đỗ Tôn Nữ Kim Duyên, Nguyễn Thị Hoàng Yến	2022	Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp tác động đến sự hài lòng and trung thành của nhân viên: bằng chứng thực nghiệm tại thành phố Hồ Chí Minh	Tạp chí Khoa học trường Đại học Cần Thơ	Đa ngành (TP.HCM, Việt Nam)	Mô hình Carroll mở rộng	Định lượng: PLS-SEM (N=350)	CSR Kinh tế, Môi trường, Pháp lý, Thiện nguyện, Đạo đức	Sự hài lòng công việc	CSR Môi trường, Kinh tế và Thiện nguyện tác động mạnh nhất đến lòng trung thành.

BẢNG PL4A. THÔNG TIN VỀ CHUYÊN GIA TRONG PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA

STT	Chuyên gia	Trình độ	Kinh nghiệm (năm)	Chức vụ	Nơi công tác
01	C1	PGS. Tiến sĩ	30	Trưởng phòng	Viện Hàn Lâm KH&CN Việt Nam
02	C2	PGS. Tiến sĩ	28	Trưởng khoa	Đại học Thái Nguyên
03	C3	PGS. Tiến sĩ	32	Công chức	Bộ KH&CN
04	C4	Tiến sĩ	10	Trưởng phòng	Công ty TechVina
05	C5	Thạc sĩ	10	Kinh doanh	Viện kinh tế và công nghệ Y tế
06	C6	Thạc sĩ	12	Phó Ban tổ chức Nhân sự	Đại học Duy Tân
07	C7	Tiến sĩ	3	Giám đốc	Công ty Công ty TNHH Khoa học và Ứng dụng Plasma

BẢNG PL4B. NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH - PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA

TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA DOANH NGHIỆP VÀ LÒNG TRUNG THÀNH NHÂN VIÊN DOANH NGHIỆP KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ TẠI HÀ NỘI

Kính chào Quý Chuyên gia!

Tên tôi là , hiện là nghiên cứu sinh tại Trường Kinh tế và Quản lý- Đại học Duy Tân.

Tôi đang nghiên cứu về chủ đề trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) và lòng trung thành nhân viên trong doanh nghiệp khoa học và công nghệ (KH&CN) tại Hà Nội. Tôi đang tiến hành xây dựng thang đo CSR và lòng trung thành nhân viên trong chủ đề trên. Tôi rất vui mừng được tiếp nhận ý kiến của Quý chuyên gia. Những quan điểm mà Chuyên gia đưa ra sẽ được bảo mật danh tính và chắc chắn có ý nghĩa lớn cho nghiên cứu của tôi, đồng thời sẽ góp phần phục vụ cho việc xây dựng nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp KH&CN đảm bảo phát triển bền vững.

1. KHÁM PHÁ THANG ĐO CSR

Theo chuyên gia, trách nhiệm xã hội (CSR) của các doanh nghiệp KH&CN là gì? Và những yếu tố nào có thể tạo nên thang đo CSR phù hợp?

Theo chuyên gia, việc thực hiện CSR trong một tổ chức ảnh hưởng như thế nào đến nhận thức (cái nhìn) của chuyên gia về tổ chức đó?

Theo chuyên gia những thuật ngữ nào dưới đây là thành phần đo lường CSR trong doanh nghiệp KH&CN ở Việt Nam? (Đánh dấu X vào các ô vuông mà chuyên gia thấy phù hợp)

□ CRS đối với các tổ chức liên quan xã hội và phi xã hội

□ CSR đối với người lao động

□ CSR đối với khách hàng

□ CSR đối với chính phủ

□ CSR đối với xã hội

□ CSR đối với các bên liên quan khác

□ Khác:

2. KHÁM PHÁ THANG ĐO LÒNG TRUNG THÀNH NHÂN VIÊN

Theo chuyên gia, lòng trung thành nhân viên là như thế nào?

Theo chuyên gia, có những yếu tố nào có thể dùng để đo lường lòng trung thành nhân viên?

Theo chuyên gia, những thuật ngữ nào dưới đây là thành phần lòng trung thành nhân viên trong doanh nghiệp KH&CN ở Việt Nam? (Đánh dấu X vào các ô vuông mà chuyên gia thấy phù hợp)

□ Cảm giác mình thuộc về tổ chức □ Sự tin tưởng đồng nghiệp

□ Sẵn sàng ở lại

3. KHÁM PHÁ VỀ CÁC NHÂN TỐ TRUNG GIAN GIỮA CSR VÀ LÒNG TRUNG THÀNH NHÂN VIÊN

Theo chuyên gia các nhân tố trung gian giữa CSR và lòng trung thành nhân viên có thể là các nhân tố nào?

Theo chuyên gia, những thuật ngữ nào dưới đây là nhân tố trung gian giữa CSR và lòng trung thành nhân viên ở doanh nghiệp KH&CN ở Việt Nam? (Đánh dấu X vào các ô vuông mà chuyên gia thấy phù hợp)

□ Niềm tin tổ chức □ Sự hài lòng của nhân viên

□ Sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức □ Hình ảnh tổ chức

3.1. Khám phá về khái niệm sự hài lòng của nhân viên

Theo chuyên gia, sự hài lòng của nhân viên nên hiểu như thế nào?

Chuyên gia hãy cho biết mình hài lòng những điểm nào tại tổ chức chuyên gia đang làm?

Theo chuyên gia, có những yếu tố nào có thể dùng để đo lường sự hài lòng của nhân viên?

Theo chuyên gia những thuật ngữ nào dưới đây là thành phần sự hài lòng nhân viên trong doanh nghiệp KH&CN ở Việt Nam? (Đánh dấu X vào các ô vuông mà chuyên gia thấy phù hợp)

□ Lương, thưởng và phúc lợi □ Môi trường làm việc

□ An toàn □ Công bằng

3.2. Khám phá về khái niệm niềm tin tổ chức?

Theo chuyên gia, khái niệm niềm tin tổ chức là như thế nào?

Niềm tin đối với tổ chức theo chuyên gia được thể hiện ở:

□ Tính cách của Cấp trên □ Đối xử công bằng

□ Niềm tin với cấp trên

Theo chuyên gia, còn có những yếu tố nào có thể dùng để đo lường niềm tin tổ chức?

3.3. Khám phá về sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức

Theo chuyên gia, sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức là gì?

Sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức được thể hiện ở sự phù hợp giữa:

□ Giá trị văn hóa của cá nhân tổ chức

□ Giá trị cá nhân và giá trị của tổ chức

Theo chuyên gia, còn có những yếu tố nào có thể dùng để đo lường sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức?

3.4. Khám phá về khái niệm hinh ảnh tổ chức

Theo chuyên gia, hình ảnh tổ chức là như thế nào?

Chuyên gia có cảm nhận như thế nào về hình ảnh tổ chức nơi mình đang làm việc?

Theo chuyên gia, hình ảnh tổ chức của chuyên gia trong mắt người lao động như thế nào?

4. GÓP Ý BẢNG HỎI

Dưới đây là bảng hỏi đã được Việt hóa, Xin Quý Chuyên gia vui lòng xem xét từng câu hỏi trong bảng và đánh dấu vào cột tương ứng:

- Giữ lại: Câu hỏi phù hợp, không cần chỉnh sửa
- Điều chỉnh: Câu hỏi cần chỉnh sửa, xin ghi rõ góp ý cụ thể
- Bỏ: Câu hỏi không phù hợp, đề nghị loại bỏ

Nguồn	Thang đo gốc	Thang đo việt hóa	Bỏ	Giữ lại	Điều chỉnh
Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp					
Turker (2009)	Our company participates in activities which aim to protect and	Nơi tôi đang làm việc tham gia vào các hoạt động nhằm bảo vệ và cải thiện			

Nguồn	Thang đo gốc	Thang đo việt hóa	Bỏ	Giữ lại	Điều chỉnh
	improve the quality of the natural environment.	chất lượng môi trường tự nhiên			
	Our company makes investment to create a better life for future generations	Nơi tôi đang làm việc đầu tư để tạo ra một cuộc sống tốt hơn cho các thế hệ tương lai			
	Our company implements special programs to minimize its negative impact on the natural environment	Nơi tôi đang làm việc việc thực hiện các chương trình đặc biệt để giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường tự nhiên			
	Our company targets sustainable growth which considers future generations.	Nơi tôi đang làm việc đặt mục tiêu tăng trưởng bền vững, xem xét đến các thế hệ tương lai			
	Our company supports nongovernmental organizations working in problematic areas	Nơi tôi đang làm việc hỗ trợ các tô chức phi chính phủ làm việc trong các khu vực có vấn đề			
	Our company contributes to campaigns and projects that promote the well-being of the society.	Nơi tôi đang làm việc đóng góp cho các chiến dịch và dự án thúc đẩy sự thịnh vượng của xã hội			
	Our company encourages its	Nơi tôi đang làm việc khuyến khích			

Nguồn	Thang đo gốc	Thang đo việt hóa	Bỏ	Giữ lại	Điều chỉnh
	employees to participate in voluntarily activities.	nhân viên của mình tham gia các hoạt động tự nguyện			
	Our company emphasizes the importance of its social responsibilities to the society.	Nơi tôi đang làm nhấn mạnh tầm quan trọng của trách nhiệm xã hội của công ty đối với xã hội.			
	Our company policies encourage the employees to develop their skills and careers.	Chính sách của nơi tôi làm việc khuyến khích người lao động phát triển kỹ năng và nghề nghiệp			
	The management of our company is primarily concerned with employees' needs and wants	Các nhu cầu và mong muốn của người lao động tại nơi tôi làm việc được quan tâm trong hoạt động quản trị của công ty			
	Our company implements flexible policies to provide a good work & life balance for its employees.	Công ty chúng tôi thực hiện các chính sách linh hoạt để mang lại sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cho nhân viên.			
	The managerial decisions related with the employees are usually fair.	Tại nơi tôi đang làm, các quyết định quá lý liên quan đến người lao động thường công bằng			
	Our company supports	Nơi tôi đang làm hỗ trợ người lao động			

Nguồn	Thang đo gốc	Thang đo việt hóa	Bỏ	Giữ lại	Điều chỉnh
	employees who want to acquire additional education.	trong việc học nâng cao			
	Our company respects consumer rights beyond the legal requirements	Nơi tôi đang làm việc thực hiện các yêu cầu pháp lý và bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng			
	Our company provides full and accurate information about its products to its customers.	Nơi tôi đang làm việc cung cấp thông tin đầy đủ và chính xác về sản phẩm của mình cho khác hàng			
	Customer satisfaction is highly important for our company.	Sự hài lòng của khách hàng là rất quan trọng đối với nơi tôi đang làm việc			
	Our company always pays its taxes on a regular and continuing basis.	Nơi tôi đang làm việc trả thuế thường xuyên và liên tục			
	Our company complies with legal regulations completely and promptly	Nơi tôi đang làm việc tuân thủ các quy định pháp lý đầu đủ và kịp thời			
Sự hài lòng nhân viên					
Chen và cộng sự	I am satisfied with my current salary compared with others	Tôi hài lòng với mức lương hiện tại của mình so với người khác			

Nguồn	Thang đo gốc	Thang đo việt hóa	Bỏ	Giữ lại	Điều chỉnh
(2022a)	I am satisfied with the company's welfare policy	Tôi hài lòng với chính sách phúc lợi của công ty			
	I am satisfied with my job match	Tôi hài lòng với khi công việc phù hợp với mình			
	I am satisfied with the company's work safety and security	Tôi hài lòng về an toàn và an ninh tại nơi làm việc của công ty			
	The company's systems reflect fairness and justice	Hệ thống của công ty phản ánh sự công bằng và chính đáng			
	I am satisfied with the position	Tôi hài lòng với vị trí tôi đang đảm nhiệm			
	I am satisfied with the company's dormitory environment	Tôi hài lòng với môi trường kí túc xá của công ty			
Niềm tin tổ chức					
Robinson và Rousseau (1994)	I am not sure I fully trust my employer (reverse score)	Tôi không chắc chắn mình hoàn toàn tin tưởng người cấp trên của mình			
	My employer is open and upfront with me	Cấp trên của tôi luôn cởi mở và thẳng thắn với tôi.			
	I believe my employer has high integrity	Tôi tin rằng cấp trên của tôi có tính chính trực cao.			
	In general, I believe my	Nói chung, tôi tin rằng động cơ và ý			

Nguồn	Thang đo gốc	Thang đo việt hóa	Bỏ	Giữ lại	Điều chỉnh
	employer's motives and intentions are good.	định của cấp trên tôi là tốt.			
	My employer is not always honest and truthful (reverse score).	Cấp trên của tôi không phải lúc nào cũng thành thật và trung thực			
	I don't think my employer treats me fairly (reverse score)	Tôi không nghĩ cấp trên đối xử công bằng với tôi			
	I can expect my employer to treat me in a consistent and predictable fashion.	Tôi có thể mong đợi cấp trên của tôi đối xử với tôi một cách nhất quán và có thể dự đoán được			
Sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức					
Cable và DeRue (2002)	The things that I value in life are very similar to the things that my organization values,	Những điều tôi đánh giá cao trong cuộc sống rất giống với những điều mà tổ chức của tôi đánh giá cao.			
	The things that I value in life are very similar to the things that my organization values,	Giá trị cá nhân của tôi phù hợp với giá trị và văn hóa của tổ chức			
	My organization's values and culture provide a good fit with the things that I value in life.	Các giá trị và văn hóa của tổ chức tôi rất phù hợp với những điều tôi coi trọng trong cuộc sống.			
Hình ảnh doanh nghiệp					

Nguồn	Thang đo gốc	Thang đo việt hóa	Bỏ	Giữ lại	Điều chỉnh
(Chen và cộng sự, 2022a) Nguyen và Leblanc (2001)	The company has a high profile	Công ty có uy tín cao			
	The company's corporate identity is clear and easy to identify	Nhận diện công ty rõ ràng và dễ nhận diện			
	The company occupies a leading position in the market	Công ty chiếm vị trí dẫn đầu trên thị trường			
	The company occupies a considerable place in my mind	Công ty chiếm vị trí dẫn đầu trên thị trường			
	The company actively participates in or sponsors social activities	Công ty tích cực tham gia hoặc tài trợ cho các hoạt động xã hội			
Lòng trung thành nhân viên					
Chen và cộng sự (2022a); Martensen và Grønholdt (2006); Zeithaml and cộng sự (1996)	I will mention the company's strengths to others	Tôi sẽ đề cập đến điểm mạnh của công ty với người khác			
	When I am asked to recommend a job, I recommend the company	Khi được yêu cầu giới thiệu một công việc, tôi sẽ giới thiệu công ty.			
	I will actively recommend this company to my friends and family	Tôi sẽ chủ động giới thiệu công ty này cho bạn bè và gia đình			
	I always consider what can be done to make progress	Tôi luôn cân nhắc những gì có thể làm để tiến bộ trong			

Nguồn	Thang đo gốc	Thang đo việt hóa	Bỏ	Giữ lại	Điều chỉnh
	in my current work	công việc hiện tại của mình			
	During my work, I shall not violate the relevant regulations of the enterprise	Trong quá trình làm việc, tôi sẽ không vi phạm các quy định có liên quan của doanh nghiệp			
	I am willing to use this company as my first choice for future work	Tôi sẵn sàng sử dụng công ty này làm lựa chọn đầu tiên cho công việc trong tương lai			
	I would like to continue working at this company in the future	Tôi muốn tiếp tục làm việc tại công ty này trong tương lai			
	I will continue to communicate with or engage in the company in the future	Tôi sẽ tiếp tục giao tiếp hoặc tham gia vào công ty trong tương lai			
	I would very much like to spend my entire career in my current company	Tôi rất muốn dành toàn bộ sự nghiệp của mình tại công ty hiện tại			

Chân thành cảm ơn sự hợp tác của Quý chuyên gia!

Bảng PL4C. Thang đo gốc và thang đo việt hóa của các nhân tố

Nguồn	Thang đo gốc	Thang đo việt hóa
Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp		
Turker (2009)	Our company participates in activities which aim to protect and improve the quality of the natural environment.	Nơi tôi đang làm việc tham gia vào các hoạt động nhắm bảo vệ và cải thiện chất lượng môi trường tự nhiên
	Our company makes investment to create a better life for future generations	Nơi tôi đang làm việc đầu tư để tạo ra một cuộc sống tốt hơn cho các thế hệ tương lai
	Our company implements special programs to minimize its negative impact on the natural environment	Nơi tôi đang làm việc việc thực hiện các chương trình đặc biệt để giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường tự nhiên
	Our company targets sustainable growth which considers future generations.	Nơi tôi đang làm việc đặt mục tiêu tăng trưởng bền vững, xem xét đến các thế hệ tương lai
	Our company supports nongovernmental organizations working in problematic areas	Nơi tôi đang làm việc hỗ trợ các tô chức phi chính phủ làm việc trong các khu vực có vấn đề
	Our company contributes to campaigns and projects that promote the well-being of the society.	Nơi tôi đang làm việc đóng góp cho các chiến dịch và dự án thúc đẩy sự thịnh vượng của xã hội
	Our company encourages its employees to participate in voluntarily activities.	Nơi tôi đang làm việc khuyến khích nhân viên của mình tham gia các hoạt động tự nguyện
	Our company emphasizes the importance of its social responsibilities to the society.	Nơi tôi đang làm nhấn mạnh tầm quan trọng của trách nhiệm xã hội của công ty đối với xã hội.
	Our company policies encourage the employees to develop their skills and careers.	Chính sách của nơi tôi làm việc khuyến khích người lao động phát triển kỹ năng và nghề nghiệp
	The management of our company is primarily concerned with employees' needs and wants	Các nhu cầu và mong muốn của người lao động tại nơi tôi làm việc được quan tâm trong hoạt động quản trị của công ty
	Our company implements flexible policies to provide a	Công ty chúng tôi thực hiện các chính sách linh hoạt để mang lại sự

Nguồn	Thang đo gốc	Thang đo việt hóa
	good work & life balance for its employees.	cân bằng giữa công việc và cuộc sống cho nhân viên.
	The managerial decisions related with the employees are usually fair.	Tại nơi tôi đang làm, các quyết định quá lý liên quan đến người lao động thường công bằng
	Our company supports employees who want to acquire additional education.	Nơi tôi đang làm hỗ trợ người lao động trong việc học nâng cao
	Our company respects consumer rights beyond the legal requirements	Nơi tôi đang làm việc thực hiện các yêu cầu pháp lý và bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng
	Our company provides full and accurate information about its products to its customers.	Nơi tôi đang làm việc cung cấp thông tin đầy đủ và chính xác về sản phẩm của mình cho khác hàng
	Customer satisfaction is highly important for our company.	Sự hài lòng của khách hàng là rất quan trọng đối với nơi tôi đang làm việc
	Our company always pays its taxes on a regular and continuing basis.	Nơi tôi đang làm việc trả thuế thường xuyên và liên tục
	Our company complies with legal regulations completely and promptly	Nơi tôi đang làm việc tuân thủ các quy định pháp lý đầu đủ và kịp thời
Sự hài lòng nhân viên		
Chen và cộng sự (2022a)	I am satisfied with my current salary compared with others	Tôi hài lòng với mức lương hiện tại của mình so với người khác
	I am satisfied with the company's welfare policy	Tôi hài lòng với chính sách phúc lợi của công ty
	I am satisfied with my job match	Tôi hài lòng với khi công việc phù hợp với mình
	I am satisfied with the company's work safety and security	Tôi hài lòng về an toàn và an ninh tại nơi làm việc của công ty
	The company's systems reflect fairness and justice	Hệ thống của công ty phản ánh sự công bằng và chính đáng
	I am satisfied with the position	Tôi hài lòng với vị trí tôi đang đảm nhiệm

Nguồn	Thang đo gốc	Thang đo việt hóa
	I am satisfied with the company's dormitory environment	Tôi hài lòng với môi trường kí túc xá của công ty
Niềm tin tổ chức		
Robinson và Rousseau (1994)	I am not sure I fully trust my employer (reverse score)	Tôi không chắc chắn mình hoàn toàn tin tưởng người cấp trên của mình
	My employer is open and upfront with me	Cấp trên của tôi luôn cởi mở và thẳng thắn với tôi.
	I believe my employer has high integrity	Tôi tin rằng cấp trên của tôi có tính chính trực cao.
	In general, I believe my employer's motives and intentions are **good.**	Nói chung, tôi tin rằng động cơ và ý định của cấp trên tôi là tốt.
	My employer is not always honest and truthful (reverse score).	Cấp trên của tôi không phải lúc nào cũng thành thật và trung thực
	I don't think my employer treats me fairly (reverse score)	Tôi không nghĩ cấp trên đối xử công bằng với tôi
	I can expect my employer to treat me in a consistent and predictable fashion.	Tôi có thể mong đợi cấp trên của tôi đối xử với tôi một cách nhất quán and có thể dự đoán được
Sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức		
Cable và DeRue (2002)	The things that I value in life are very similar to the things that my organization values,	Những điều tôi đánh giá cao trong cuộc sống rất giống với những điều mà tổ chức của tôi đánh giá cao.
	The things that I value in life are very similar to the things that my organization values,	Giá trị cá nhân của tôi phù hợp với giá trị và văn hóa của tổ chức
	My organization's values and culture provide a good fit with the things that I value in life.	Các giá trị và văn hóa của tổ chức tôi rất phù hợp với những điều tôi coi trọng trong cuộc sống.
Hình ảnh doanh nghiệp		
(Chen và cộng sự, 2022a)	The company has a high profile	Công ty có uy tín cao
	The company's corporate identity is clear and easy to identify	Nhận diện công ty rõ ràng và dễ nhận diện

Nguồn	Thang đo gốc	Thang đo việt hóa
Nguyen và Leblanc (2001)	The company occupies a leading position in the market	Công ty chiếm vị trí dẫn đầu trên thị trường
	The company occupies a considerable place in my mind	Công ty chiếm vị trí dẫn đầu trên thị trường
	The company actively participates in or sponsors social activities	Công ty tích cực tham gia hoặc tài trợ cho các hoạt động xã hội
Lòng trung thành nhân viên		
Chen và cộng sự (2022a); Martensen và Grønholdt (2006); Zeithaml và cộng sự (1996)	I will mention the company's strengths to others	Tôi sẽ đề cập đến điểm mạnh của công ty với người khác
	When I am asked to recommend a job, I recommend the company	Khi được yêu cầu giới thiệu một công việc, tôi sẽ giới thiệu công ty.
	I will actively recommend this company to my friends and family	Tôi sẽ chủ động giới thiệu công ty này cho bạn bè và gia đình
	I always consider what can be done to make progress in my current work	Tôi luôn cân nhắc những gì có thể làm để tiến bộ trong công việc hiện tại của mình
	During my work, I shall not violate the relevant regulations of the enterprise	Trong quá trình làm việc, tôi sẽ không vi phạm các quy định có liên quan của doanh nghiệp
	I am willing to use this company as my first choice for future work	Tôi sẵn sàng sử dụng công ty này làm lựa chọn đầu tiên cho công việc trong tương lai
	I would like to continue working at this company in the future	Tôi muốn tiếp tục làm việc tại công ty này trong tương lai
	I will continue to communicate with or engage in the company in the future	Tôi sẽ tiếp tục giao tiếp hoặc tham gia vào công ty trong tương lai
	I would very much like to spend my entire career in my current company	Tôi rất muốn dành toàn bộ sự nghiệp của mình tại công ty hiện tại

Bảng PL4D. Kết quả phỏng vấn chuyên gia về thang đo của các nhân tố

Thang đo việt hóa	Thang đo từ kết quả phỏng vấn chuyên gia
Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp	
Nơi tôi đang làm việc tham gia vào các hoạt động nhằm bảo vệ và cải thiện chất lượng môi trường tự nhiên	Nơi tôi đang làm việc áp dụng các biện pháp tiết kiệm năng lượng (sử dụng năng lượng tái tạo, giảm thiểu nước, hóa chất, nguyên liệu) trong quá trình nghiên cứu và sản xuất
Nơi tôi đang làm việc đầu tư để tạo ra một cuộc sống tốt hơn cho các thế hệ tương lai	Không phù hợp
Nơi tôi đang làm việc việc thực hiện các chương trình đặc biệt để giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường tự nhiên	Nơi tôi đang làm việc có hệ thống xử lý chất thải từ hoạt động nghiên cứu và sản xuất an toàn và đúng quy định
Nơi tôi đang làm việc đặt mục tiêu tăng trưởng bền vững, xem xét đến các thế hệ tương lai	Nơi tôi đang làm việc đặt mục tiêu tăng trưởng bền vững, tham gia các chứng nhận môi trường (ISO 14001, chứng chỉ xanh) trong sản xuất và nghiên cứu
Nơi tôi đang làm việc hỗ trợ các tô chức phi chính phủ làm việc trong các khu vực có vấn đề	Không phù hợp
Nơi tôi đang làm việc đóng góp cho các chiến dịch và dự án thúc đẩy sự thịnh vượng của xã hội	Nơi tôi đang làm việc thường xuyên đóng góp cho các chiến dịch và dự án bảo vệ môi trường, thúc đẩy sự bền vững của xã hội
Nơi tôi đang làm nhấn mạnh tầm quan trọng của trách nhiệm xã hội của công ty đối với xã hội.	Trùng lặp
Nơi tôi đang làm việc khuyến khích nhân viên của mình tham gia các hoạt động tự nguyện	Nơi tôi đang làm việc khuyến khích, đào tạo, truyền thông đến nhân viên về bảo vệ môi trường
Chính sách của nơi tôi làm việc khuyến khích người lao động phát triển kỹ năng và nghề nghiệp	Chính sách của nơi tôi làm việc khuyến khích người lao động tham gia các khóa học chuyên sâu về KH&CN và kĩ năng nghiên cứu
Các nhu cầu và mong muốn của người lao động tại nơi tôi làm việc được	Chính sách lương thưởng, chế độ bảo hiểm, chăm sóc sức khỏe người lao động

Thang đo việt hóa	Thang đo từ kết quả phỏng vấn chuyên gia
quan tâm trong hoạt động quản trị của công ty	tại nơi tôi làm việc được quan tâm trong hoạt động quản trị của công ty
Công ty chúng tôi thực hiện các chính sách linh hoạt để mang lại sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cho nhân viên.	Trùng lặp
Tại nơi tôi đang làm, các quyết định quản lý liên quan đến người lao động thường công bằng	Tại nơi tôi đang làm, các quyết định liên quan đến xét duyệt thăng tiến, bổ nhiệm thường công bằng
Nơi tôi đang làm hỗ trợ người lao động trong việc học nâng cao	Trùng lặp
Nơi tôi đang làm việc cơ chế bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ và quyền lợi của nhân viên trong các sản phẩm nghiên cứu	Bổ sung từ chuyên gia
Nơi tôi đang làm việc thực hiện các yêu cầu pháp lý và bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng	Chưa phù hợp
Nơi tôi đang làm việc đảm bảo sản phẩm/dịch vụ khoa học và công nghệ đạt tiêu chuẩn chất lượng và an toàn cho người sử dụng	Bổ sung từ chuyên gia
Nơi tôi đang làm việc cung cấp thông tin đầy đủ và chính xác về sản phẩm của mình cho khác hàng	Nơi tôi đang làm việc cung cấp thông tin đầy đủ và chính xác về tính năng, giới hạn, rủi ro, giá cả và chế độ bảo hành của sản phẩm/dịch vụ cho khác hàng
Sự hài lòng của khách hàng là rất quan trọng đối với nơi tôi đang làm việc	Không phù hợp
Nơi tôi đang làm việc có chính sách bảo vệ dữ liệu và thông tin cá nhân của khách hàng khi sử dụng sản phẩm/dịch vụ KH&CN	Bổ sung từ chuyên gia
Nơi tôi đang làm việc trả thuế thường xuyên và liên tục	Không phù hợp
Nơi tôi đang làm việc thực hiện đúng các quy định về an toàn lao động, an	Bổ sung từ chuyên gia

Thang đo việt hóa	Thang đo từ kết quả phỏng vấn chuyên gia
toàn phòng thí nghiệm, và an toàn công nghệ	
Nơi tôi đang làm việc tuân thủ các quy định pháp lý đầy đủ và kịp thời	Không phù hợp
Nơi tôi đang làm việc đã cụ thể hóa các quy định của Luật Sở hữu trí tuệ thành chính sách nội bộ về bảo vệ bằng sáng chế và bản quyền, nhằm bảo vệ quyền lợi hợp pháp của các bên liên quan	Bổ sung từ chuyên gia
Nơi tôi đang làm việc ưu tiên đầu tư ngân sách và nguồn lực thỏa đáng cho các hoạt động nghiên cứu, phát triển (R&D) và cải tiến quy trình công nghệ.	Bổ sung từ chuyên gia
Nơi tôi làm việc nỗ lực đảm bảo sự tăng trưởng kinh tế bền vững và đóng góp tích cực vào sự phát triển kinh tế của địa phương.	Bổ sung từ chuyên gia
Sự hài lòng nhân viên	
Tôi hài lòng với mức lương hiện tại của mình so với người khác	Tôi hài lòng với tổng thu nhập (lương, thưởng dự án, nhuận bút SHTT) tương xứng với năng đóng góp chuyên môn của mình.
Tôi hài lòng với chính sách phúc lợi của công ty	Tôi hài lòng với các chính sách hỗ trợ nghiên cứu, đào tạo và chăm sóc sức khỏe nghề nghiệp tại công ty.
Tôi hài lòng với khi công việc phù hợp với mình	Tôi hài lòng vì được làm công việc đúng với thế mạnh chuyên môn và có cơ hội ứng dụng các ý tưởng sáng tạo.
Tôi hài lòng về an toàn và an ninh tại nơi làm việc của công ty	Tôi hài lòng với môi trường làm việc hiện đại, đảm bảo các tiêu chuẩn an toàn (phòng thí nghiệm/công nghệ) và bảo mật dữ liệu.
Hệ thống của công ty phản ánh sự công bằng và chính đáng	Tôi tin rằng các quy trình đánh giá thành tích nghiên cứu và xét duyệt khen thưởng của công ty rất công bằng, minh bạch.

Thang đo việt hóa	Thang đo từ kết quả phỏng vấn chuyên gia
Tôi hài lòng với vị trí tôi đang đảm nhiệm	Tôi hài lòng với vị trí hiện tại vì nó cho phép tôi phát triển lộ trình nghề nghiệp (chuyên gia/quản lý) một cách rõ ràng.
Tôi hài lòng với môi trường kí túc xá của công ty	Không phù hợp
Niềm tin tổ chức	
Tôi không chắc chắn mình hoàn toàn tin tưởng người cấp trên của mình	Tôi không chắc chắn mình hoàn toàn tin tưởng vào các quyết định định hướng chuyên môn và công nghệ của cấp trên
Cấp trên của tôi luôn cởi mở và thẳng thắn với tôi.	Cấp trên của tôi luôn cởi mở và thẳng thắn trong việc phản hồi các kết quả nghiên cứu/thử nghiệm của tôi.
Tôi tin rằng cấp trên của tôi có tính chính trực cao.	Tôi tin tưởng vào đạo đức nghề nghiệp và tính chính trực của cấp trên trong hoạt động KH&CN.
Nói chung, tôi tin rằng động cơ và ý định của cấp trên tôi là tốt.	Nói chung, tôi tin rằng động cơ và ý định của cấp trên tôi vì lợi ích chung của dự án và sự phát triển chuyên môn của nhân viên.
Cấp trên của tôi không phải lúc nào cũng thành thật và trung thực	Cấp trên của tôi không phải lúc nào cũng thành thật và trung thực trong việc báo cáo tiến độ và công nhận đóng góp thực tế của các thành viên.
Tôi không nghĩ cấp trên đối xử công bằng với tôi	Tôi không nghĩ cấp trên đối xử công bằng trong việc phân bổ nguồn lực và ghi nhận quyền sở hữu trí tuệ cho tôi
Tôi có thể mong đợi cấp trên của tôi đối xử với tôi một cách nhất quán và có thể dự đoán được	Tôi có thể mong đợi cấp trên của tôi đối xử với tôi một cách nhất quán và có thể dự đoán được nguyên tắc quản lý và tiêu chuẩn kỹ thuật
Sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức	
Những điều tôi đánh giá cao trong cuộc sống rất giống với những điều mà tổ chức của tôi đánh giá cao.	Những điều tôi đánh giá cao trong cuộc sống tương đồng với văn hóa và triết lý hoạt động của tổ chức

Thang đo việt hóa	Thang đo từ kết quả phỏng vấn chuyên gia
Giá trị cá nhân của tôi phù hợp với giá trị và văn hóa của tổ chức	Sứ mệnh phát triển khoa học và công nghệ của tổ chức hoàn toàn phù hợp với lý tưởng nghề nghiệp mà tôi đang theo đuổi.
Các giá trị và văn hóa của tổ chức tôi rất phù hợp với những điều tôi coi trọng trong cuộc sống.	Tôi tìm thấy sự tương đồng giữa các tiêu chuẩn đạo đức nghề nghiệp của mình và các quy tắc ứng xử, môi trường làm việc tại đây.
Cách thức tổ chức thực hiện trách nhiệm với xã hội và cộng đồng KH&CN phản ánh đúng những giá trị bền vững mà tôi mong muốn đóng góp	Bổ sung từ chuyên gia
Hình ảnh doanh nghiệp	
Công ty có uy tín cao	Nơi tôi đang làm việc có uy tín cao trong cộng đồng khoa học và giới chuyên gia trong ngành.
Nhận diện công ty rõ ràng và dễ nhận diện	Nơi tôi đang làm việc gắn liền với hình ảnh một đơn vị tiên phong về đổi mới sáng tạo và giải pháp công nghệ.
Công ty chiếm vị trí dẫn đầu trên thị trường	Nơi tôi đang làm việc khẳng định được vị thế dẫn đầu trong việc phát triển và ứng dụng các công nghệ tiên tiến trên thị trường.
Công ty đóng môt vai trò quan trọng trong tâm trí tôi	Tôi tự hào khi nhắc về danh tiếng và những đóng góp của công ty đối với sự tiến bộ của ngành KH&CN.
Công ty tích cực tham gia hoặc tài trợ cho các hoạt động xã hội	Trùng lặp
Lòng trung thành nhân viên	
Tôi sẽ đề cập đến điểm mạnh của công ty với người khác	Tôi sẽ đề cập đến điểm mạnh của nơi tôi đang làm việc với người khác
Khi được yêu cầu giới thiệu một công việc, tôi sẽ giới thiệu công ty.	Tôi thường xuyên giới thiệu đồng nghiệp/chuyên gia giỏi gia nhập công ty vì tin tưởng vào sự phát triển bền vững của tổ chức.

Thang đo việt hóa	Thang đo từ kết quả phỏng vấn chuyên gia
Tôi sẽ chủ động giới thiệu công ty này cho bạn bè và gia đình	Tôi thường xuyên khuyến khích người thân, bạn bè sử dụng hoặc hợp tác với các sản phẩm/dịch vụ KH&CN của công ty.
Tôi luôn cân nhắc những gì có thể làm để tiến bộ trong công việc hiện tại của mình	Tôi sẵn sàng nỗ lực vượt trên mong đợi để đóng góp vào sự thành công của các dự án nghiên cứu và phát triển (R&D) tại công ty.
Trong quá trình làm việc, tôi sẽ không vi phạm các quy định có liên quan của doanh nghiệp	Tôi có dự định sẽ gắn bó lâu dài và cùng công ty chinh phục các mục tiêu KH&CN trong những năm tới.
Tôi sẵn sàng sử dụng công ty này làm lựa chọn đầu tiên cho công việc trong tương lai	Ngay cả khi có cơ hội việc làm khác với mức đãi ngộ tương đương, tôi vẫn ưu tiên tiếp tục cống hiến tại doanh nghiệp này.
Tôi muốn tiếp tục làm việc tại công ty này trong tương lai	Trùng lặp
Tôi sẽ tiếp tục giao tiếp hoặc tham gia vào công ty trong tương lai	Trùng lặp
Tôi rất muốn dành toàn bộ sự nghiệp của mình tại nơi tôi làm việc hiện tại	Trùng lặp

(Nguồn: Kết quả phỏng vấn chuyên gia)

BẢNG PL4E. THÔNG TIN VỀ CHUYÊN GIA THAM GIA THẢO LUẬN NHÓM

Đối tượng	Giới tính	Tuổi	Đối tượng
01	Nữ	60	Quản lý cấp cơ sở Viện nghiên cứu lý thuyết và ứng dụng
02	Nam	40	Quản lý cấp cao Viện nghiên cứu phát triển kinh tế - xã hội
03	Nam	34	Quản lý cấp cơ sở Viện nghiên cứu, ứng dụng và phát triển y dược học cổ truyền
04	Nữ	40	Quản lý cấp cơ sở ĐH Duy Tân
05	Nữ	38	Quản lý cấp cơ sở Viện nghiên cứu lý thuyết và ứng dụng
06	Nữ	31	Quản lý cấp cơ sở Viện Sáng kiến sức khỏe toàn cầu
07	Nam	25	Quản lý cấp cơ sở Viện nghiên cứu lý thuyết và ứng dụng

BẢNG PL4G: NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH LẦN 2 - THẢO LUẬN NHÓM

NỘI DUNG CUỘC THẢO LUẬN

Kính gửi Quý Chuyên gia,

Tôi tên là , hiện là nghiên cứu sinh ngành Quản trị kinh doanh, Trường Kinh tế và Quản lý - Đại học Duy Tân. Trong quá trình thực hiện đề tài nghiên cứu, tôi đã xây dựng bảng câu hỏi khảo sát dự kiến và kính mong Quý Chuyên gia dành thời gian xem xét, góp ý để bảng câu hỏi được hoàn thiện hơn.

Xin Quý chuyên gia vui lòng xem xét từng câu hỏi trong bảng và chỉnh sửa cách diễn đạt (nếu có) vào ô tương ứng, nếu không có chỉnh sửa vui lòng để trống

Nếu có góp ý bổ sung ngoài bảng, kính mong Quý Chuyên gia ghi rõ ở phần "Góp ý chi tiết".

Thang đo từ kết quả phỏng vấn chuyên gia	Điều chỉnh
Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp	
Nơi tôi đang làm việc áp dụng các biện pháp tiết kiệm năng lượng (sử dụng năng lượng tái tạo, giảm thiểu nước, hóa chất, nguyên liệu) trong quá trình nghiên cứu và sản xuất	
Nơi tôi đang làm việc có hệ thống xử lý chất thải từ hoạt động nghiên cứu và sản xuất an toàn và đúng quy định	
Nơi tôi đang làm việc đặt mục tiêu tăng trưởng bền vững, xem xét đến các thế hệ tương lai, tham gia các chứng nhận môi trường (ISO 14001, chứng chỉ xanh) trong sản xuất và nghiên cứu	
Nơi tôi đang làm việc thường xuyên đóng góp cho các chiến dịch và dự án bảo vệ môi trường, thúc đẩy sự bền vững của xã hội	
Nơi tôi đang làm việc khuyến khích, đào tạo, truyền thông đến nhân viên về bảo vệ môi trường	
Chính sách của nơi tôi làm việc khuyến khích người lao động tham gia các khóa học chuyên sâu về KH&CN và kĩ năng nghiên cứu	
Chính sách lương thưởng, chế độ bảo hiểm, chăm sóc sức khỏe người lao động tại nơi tôi làm việc được quan tâm trong hoạt động quản trị của công ty	
Tại nơi tôi đang làm, các quyết định liên quan đến xét duyệt thăng tiến, bổ nhiệm người lao động thường công bằng	

Thang đo từ kết quả phỏng vấn chuyên gia	Điều chỉnh
Nơi tôi đang làm việc cơ chế bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ và quyền lợi của nhân viên trong các sản phẩm nghiên cứu	
Nơi tôi đang làm việc đảm bảo sản phẩm/dịch vụ khoa học và công nghệ đạt tiêu chuẩn chất lượng và an toàn cho người sử dụng	
Nơi tôi đang làm việc cung cấp thông tin đầy đủ và chính xác về tính năng, giới hạn, rủi ro, giá cả và chế độ bảo hành của sản phẩm/dịch vụ cho khách hàng	
Nơi tôi đang làm việc có chính sách bảo vệ dữ liệu và thông tin cá nhân của khách hàng khi sử dụng sản phẩm/dịch vụ KH&CN	
Nơi tôi đang làm việc thực hiện đúng các quy định về an toàn lao động, an toàn phòng thí nghiệm, và an toàn công nghệ	
Nơi tôi đang làm việc đã cụ thể hóa các quy định của Luật Sở hữu trí tuệ thành chính sách nội bộ về bảo vệ bằng sáng chế và bản quyền, nhằm bảo vệ quyền lợi hợp pháp của các bên liên quan	
Nơi tôi làm việc nỗ lực đảm bảo sự tăng trưởng kinh tế bền vững và đóng góp tích cực vào sự phát triển kinh tế của địa phương.	
Sự hài lòng nhân viên	
Tôi hài lòng với tổng thu nhập (lương, thưởng dự án, nhuận bút SHTT) tương xứng với năng đóng góp chuyên môn của mình.	
Tôi hài lòng với các chính sách hỗ trợ nghiên cứu, đào tạo và chăm sóc sức khỏe nghề nghiệp tại công ty.	
Tôi hài lòng vì được làm công việc đúng với thế mạnh chuyên môn và có cơ hội ứng dụng các ý tưởng sáng tạo.	
Tôi hài lòng với môi trường làm việc hiện đại, đảm bảo các tiêu chuẩn an toàn (phòng thí nghiệm/công nghệ) và bảo mật dữ liệu.	
Tôi tin rằng các quy trình đánh giá thành tích nghiên cứu và xét duyệt khen thưởng của công ty rất công bằng, minh bạch.	
Tôi hài lòng với vị trí hiện tại vì nó cho phép tôi phát triển lộ trình nghề nghiệp (chuyên gia/quản lý) một cách rõ ràng.	
Niềm tin tổ chức	
Tôi không chắc chắn mình hoàn toàn tin tưởng vào các quyết định định hướng chuyên môn và công nghệ của cấp trên	

Thang đo từ kết quả phỏng vấn chuyên gia	Điều chỉnh
Cấp trên của tôi luôn cởi mở và thẳng thắn trong việc phản hồi các kết quả nghiên cứu/thử nghiệm của tôi.	
Tôi tin tưởng vào đạo đức nghề nghiệp và tính chính trực của cấp trên trong hoạt động KH&CN.	
Nói chung, tôi tin rằng động cơ và ý định của cấp trên tôi vì lợi ích chung của dự án và sự phát triển chuyên môn của nhân viên.	
Cấp trên của tôi không phải lúc nào cũng thành thật và trung thực trong việc báo cáo tiến độ và công nhận đóng góp thực tế của các thành viên.	
Tôi không nghĩ cấp trên đối xử công bằng trong việc phân bổ nguồn lực và ghi nhận quyền sở hữu trí tuệ cho tôi	
Tôi có thể mong đợi cấp trên của tôi đối xử với tôi một cách nhất quán và có thể dự đoán được nguyên tắc quản lý và tiêu chuẩn kỹ thuật	
Sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức	
Những điều tôi đánh giá cao trong cuộc sống tương đồng với văn hóa và triết lý hoạt động của tổ chức	
Sứ mệnh phát triển khoa học và công nghệ của tổ chức hoàn toàn phù hợp với lý tưởng nghề nghiệp mà tôi đang theo đuổi.	
Tôi tìm thấy sự tương đồng giữa các tiêu chuẩn đạo đức nghề nghiệp của mình và các quy tắc ứng xử, môi trường làm việc tại đây.	
Cách thức tổ chức thực hiện trách nhiệm với xã hội và cộng đồng KH&CN phản ánh đúng những giá trị bền vững mà tôi mong muốn đóng góp	
Hình ảnh doanh nghiệp	
Nơi tôi đang làm việc có uy tín cao trong cộng đồng khoa học và giới chuyên gia trong ngành.	
Nơi tôi đang làm việc gắn liền với hình ảnh một đơn vị tiên phong về đổi mới sáng tạo và giải pháp công nghệ.	
Nơi tôi đang làm việc khẳng định được vị thế dẫn đầu trong việc phát triển và ứng dụng các công nghệ tiên tiến trên thị trường.	
Tôi tự hào khi nhắc về danh tiếng và những đóng góp của công ty đối với sự tiến bộ của ngành KH&CN.	
Lòng trung thành nhân viên	
Tôi sẽ đề cập đến điểm mạnh của nơi tôi đang làm việc với người khác	

Thang đo từ kết quả phỏng vấn chuyên gia	Điều chỉnh
Tôi hay giới thiệu đồng nghiệp/chuyên gia giỏi gia nhập công ty vì tin tưởng vào sự phát triển bền vững của tổ chức.	
Tôi thường xuyên khuyến khích người thân, bạn bè sử dụng hoặc hợp tác với các sản phẩm/dịch vụ KH&CN của công ty.	
Tôi sẵn sàng nỗ lực vượt trên mong đợi để đóng góp vào sự thành công của các dự án nghiên cứu và phát triển (R&D) tại công ty.	
Tôi có dự định sẽ gắn bó lâu dài và cùng công ty chinh phục các mục tiêu KH&CN trong những năm tới.	
Ngay cả khi có cơ hội việc làm khác với mức đãi ngộ tương đương, tôi vẫn ưu tiên tiếp tục cống hiến tại doanh nghiệp này.	

Điều chỉnh chi tiết:

_____
_____
_____
_____
_____

Tôi xin chân thành cảm ơn Quý Chuyên gia đã dành thời gian và tâm huyết để chia sẻ quan điểm chuyên môn. Những đóng góp của Quý Chuyên gia sẽ là nguồn tư liệu quý giá cho quá trình nghiên cứu và hoàn thiện luận án của tôi.

Trân trọng,

Bảng PL4H. Kết quả thảo luận nhóm về thang đo của các nhân tố

Thang đo từ kết quả phỏng vấn chuyên gia	Thang đo từ kết quả phỏng vấn nhóm
Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp	
Nơi tôi đang làm việc áp dụng các biện pháp tiết kiệm năng lượng (sử dụng năng lượng tái tạo, giảm thiểu nước, hóa chất, nguyên liệu) trong quá trình nghiên cứu và sản xuất	*Công ty tôi* áp dụng các biện pháp tiết kiệm năng lượng (sử dụng năng lượng tái tạo, giảm thiểu nước, hóa chất, nguyên liệu) trong quá trình nghiên cứu và sản xuất
Nơi tôi đang làm việc có hệ thống xử lý chất thải từ hoạt động nghiên cứu và sản xuất an toàn và đúng quy định	*Công ty tôi* có hệ thống xử lý chất thải từ hoạt động nghiên cứu và sản xuất an toàn và đúng quy định
Nơi tôi đang làm việc đặt mục tiêu tăng trưởng bền vững, xem xét đến các thế hệ tương lai, tham gia các chứng nhận môi trường (ISO 14001, chứng chỉ xanh) trong sản xuất và nghiên cứu	*Công ty tôi tham gia các chứng nhận môi trường (ISO 14001, chứng chỉ xanh) trong sản xuất và nghiên cứu*
Nơi tôi đang làm việc thường xuyên đóng góp cho các chiến dịch và dự án bảo vệ môi trường, thúc đẩy sự bền vững của xã hội	*Công ty tôi* thường xuyên đóng góp cho các chiến dịch và dự án bảo vệ môi trường, thúc đẩy sự bền vững của xã hội
Nơi tôi đang làm việc khuyến khích, đào tạo, truyền thông đến nhân viên về bảo vệ môi trường	Công ty tôi khuyến khích, đào tạo, truyền thông đến nhân viên về bảo vệ môi trường
Chính sách của nơi tôi làm việc khuyến khích người lao động tham gia các khóa học chuyên sâu về KH&CN và kĩ năng nghiên cứu	Chính sách của *công ty tôi* khuyến khích người lao động tham gia các khóa học chuyên sâu về KH&CN và kĩ năng nghiên cứu
Chính sách lương thưởng, chế độ bảo hiểm, chăm sóc sức khỏe người lao động tại nơi tôi làm việc được quan tâm trong hoạt động quản trị của công ty	Chính sách lương thưởng, chế độ bảo hiểm, chăm sóc sức khỏe *người lao động* được quan tâm trong hoạt động quản trị của công ty
Tại nơi tôi đang làm, các quyết định liên quan đến xét duyệt thăng tiến, bổ nhiệm người lao động thường công bằng	Tại công ty tôi, các quyết định liên quan đến xét duyệt thăng tiến, bổ nhiệm người lao động thường công bằng
Nơi tôi đang làm việc cơ chế bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ và quyền lợi của nhân viên trong các sản phẩm nghiên cứu	*Công ty tôi* có cơ chế bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ và quyền lợi của nhân viên trong các sản phẩm nghiên cứu
Nơi tôi đang làm việc đảm bảo sản phẩm/dịch vụ khoa học và công nghệ đạt tiêu chuẩn chất lượng và an toàn cho người sử dụng	*Công ty tôi* đảm bảo sản phẩm/dịch vụ khoa học và công nghệ đạt tiêu chuẩn chất lượng và an toàn cho người sử dụng
Nơi tôi đang làm việc cung cấp thông tin đầy đủ và chính xác về tính năng, giới hạn, rủi ro, giá cả và chế độ bảo hành của sản phẩm/dịch vụ cho khách hàng	*Công ty tôi* cung cấp thông tin đầy đủ và chính xác về tính năng, giới hạn, rủi ro, giá cả và chế độ bảo hành của sản phẩm/dịch vụ cho khách hàng
Nơi tôi đang làm việc có chính sách bảo vệ dữ liệu và thông tin cá nhân của khách hàng khi sử dụng sản phẩm/dịch vụ KH&CN	*Công ty tôi* có chính sách bảo vệ dữ liệu và thông tin cá nhân của khách hàng nghiêm

Thang đo từ kết quả phỏng vấn chuyên gia	Thang đo từ kết quả phỏng vấn nhóm
	ngặt khi sử dụng sản phẩm/dịch vụ KH&CN
Nơi tôi đang làm việc thực hiện đúng các quy định về an toàn lao động, an toàn phòng thí nghiệm, và an toàn công nghệ	*Công ty tôi* thực hiện đúng các quy định về an toàn lao động, an toàn phòng thí nghiệm, và an toàn công nghệ
Nơi tôi đang làm việc đã cụ thể hóa các quy định của Luật Sở hữu trí tuệ thành chính sách nội bộ về bảo vệ bằng sáng chế và bản quyền, nhằm bảo vệ quyền lợi hợp pháp của các bên liên quan	*Công ty tôi* đã cụ thể hóa các quy định của Luật Sở hữu trí tuệ thành chính sách nội bộ về bảo vệ bằng sáng chế và bản quyền, nhằm bảo vệ quyền lợi hợp pháp của các bên liên quan
Nơi tôi đang làm việc ưu tiên đầu tư ngân sách và nguồn lực thỏa đáng cho các hoạt động nghiên cứu, phát triển (R&D) và cải tiến quy trình công nghệ.	*Công ty tôi* đang làm việc ưu tiên đầu tư ngân sách và nguồn lực thỏa đáng cho các hoạt động nghiên cứu, phát triển (R&D) và cải tiến quy trình công nghệ.
Nơi tôi làm việc nỗ lực đảm bảo sự tăng trưởng kinh tế bền vững và đóng góp tích cực vào sự phát triển kinh tế của địa phương.	*Công ty tôi* nỗ lực đảm bảo sự tăng trưởng kinh tế bền vững và đóng góp tích cực vào sự phát triển kinh tế của địa phương.
Sự hài lòng nhân viên	
Tôi hài lòng với tổng thu nhập (lương, thưởng dự án, nhuận bút SHTT) tương xứng với năng lực đóng góp chuyên môn của mình.	Tôi hài lòng với tổng thu nhập (lương, thưởng, dự án) vì nó tương xứng với năng lực đóng góp chuyên môn của tôi
Tôi hài lòng với các chính sách hỗ trợ nghiên cứu, đào tạo và chăm sóc sức khỏe nghề nghiệp tại công ty.	Tôi hài lòng với các chính sách hỗ trợ nghiên cứu, đào tạo và chăm sóc sức khỏe tại công ty.
Tôi hài lòng vì được làm công việc đúng với thế mạnh chuyên môn và có cơ hội ứng dụng các ý tưởng sáng tạo.	Tôi hài lòng vì được làm công việc đúng với thế mạnh chuyên môn và có cơ hội ứng dụng các ý tưởng sáng tạo.
Tôi hài lòng với môi trường làm việc hiện đại, đảm bảo các tiêu chuẩn an toàn (phòng thí nghiệm/công nghệ) và bảo mật dữ liệu.	Tôi hài lòng với môi trường làm việc hiện đại, đảm bảo các tiêu chuẩn an toàn (phòng thí nghiệm/công nghệ) và bảo mật dữ liệu.
Tôi tin rằng các quy trình đánh giá thành tích nghiên cứu và xét duyệt khen thưởng của công ty rất công bằng, minh bạch.	Tôi tin rằng các quy trình đánh giá thành tích nghiên cứu và xét duyệt khen thưởng của công ty rất công bằng, minh bạch.
Tôi hài lòng với vị trí hiện tại vì nó cho phép tôi phát triển lộ trình nghề nghiệp (chuyên gia/quản lý) một cách rõ ràng.	Tôi hài lòng với vị trí hiện tại vì nó cho phép tôi phát triển lộ trình nghề nghiệp (chuyên gia/quản lý) một cách rõ ràng.
Niềm tin tổ chức	
Tôi không chắc chắn mình hoàn toàn tin tưởng vào các quyết định định hướng chuyên môn và công nghệ của cấp trên	Tôi không chắc chắn mình hoàn toàn tin tưởng vào các định hướng chuyên môn và công nghệ của cấp trên
Cấp trên của tôi luôn cởi mở và thẳng thắn trong việc phản hồi các kết quả nghiên cứu/thử nghiệm của tôi.	Cấp trên của tôi luôn cởi mở và thẳng thắn trong việc phản hồi các kết quả nghiên cứu/thử nghiệm của tôi.

Thang đo từ kết quả phỏng vấn chuyên gia	Thang đo từ kết quả phỏng vấn nhóm
Tôi tin tưởng vào đạo đức nghề nghiệp và tính chính trực của cấp trên trong hoạt động KH&CN.	Tôi tin tưởng vào đạo đức nghề nghiệp và tính chính trực của cấp trên trong hoạt động KH&CN.
Nói chung, tôi tin rằng động cơ và ý định của cấp trên tôi vì lợi ích chung của dự án và sự phát triển chuyên môn của nhân viên.	Nói chung, tôi tin rằng động cơ và ý định của cấp trên tôi là vì lợi ích chung của dự án và sự phát triển chuyên môn của nhân viên.
Cấp trên của tôi không phải lúc nào cũng thành thật và trung thực trong việc báo cáo tiến độ và công nhận đóng góp thực tế của các thành viên.	Cấp trên của tôi không phải lúc nào cũng thành thật và trung thực trong việc báo cáo tiến độ và công nhận đóng góp thực tế của các thành viên.
Tôi không nghĩ cấp trên đối xử công bằng trong việc phân bổ nguồn lực và ghi nhận quyền sở hữu trí tuệ cho tôi	Tôi không nghĩ cấp trên đối xử công bằng trong việc phân bổ nguồn lực và ghi nhận quyền sở hữu trí tuệ cho tôi
Tôi có thể mong đợi cấp trên của tôi đối xử với tôi một cách nhất quán và có thể dự đoán được nguyên tắc quản lý và tiêu chuẩn kỹ thuật	Tôi có thể mong đợi cấp trên của tôi đối xử với tôi một cách nhất quán và có thể dự đoán được nguyên tắc quản lý và tiêu chuẩn kỹ thuật
Sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức	
Những điều tôi đánh giá cao trong cuộc sống tương đồng với văn hóa và triết lý hoạt động của tổ chức	*Những điều tôi coi trọng trong cuộc sống rất giống với những giá trị mà công ty của tôi đề cao.*
Sứ mệnh phát triển khoa học và công nghệ của tổ chức hoàn toàn phù hợp với lý tưởng nghề nghiệp mà tôi đang theo đuổi.	*Giá trị cá nhân của tôi phù hợp với giá trị và văn hóa công ty.*
Tôi tìm thấy sự tương đồng giữa các tiêu chuẩn đạo đức nghề nghiệp của mình và các quy tắc ứng xử, môi trường làm việc tại đây.	*Giá trị và văn hóa công ty rất tương đồng với những gì tôi coi trọng trong cuộc sống.*
Cách thức tổ chức thực hiện trách nhiệm với xã hội và cộng đồng KH&CN phản ánh đúng những giá trị bền vững mà tôi mong muốn đóng góp	*Cách thức doanh nghiệp thực hiện trách nhiệm xã hội phản ánh đúng những giá trị bền vững mà tôi mong muốn đóng góp*
Hình ảnh doanh nghiệp	
Nơi tôi đang làm việc có uy tín cao trong cộng đồng khoa học và giới chuyên gia trong ngành.	Nơi tôi đang làm việc có uy tín cao trong cộng đồng khoa học và giới chuyên gia trong ngành.
Nơi tôi đang làm việc gắn liền với hình ảnh một đơn vị tiên phong về đổi mới sáng tạo và giải pháp công nghệ.	Nơi tôi đang làm việc gắn liền với hình ảnh một đơn vị tiên phong về đổi mới sáng tạo và giải pháp công nghệ.
Nơi tôi đang làm việc khẳng định được vị thế dẫn đầu trong việc phát triển và ứng dụng các công nghệ tiên tiến trên thị trường.	Nơi tôi đang làm việc khẳng định được vị thế dẫn đầu trong việc phát triển và ứng dụng các công nghệ tiên tiến trên thị trường.

Thang đo từ kết quả phỏng vấn chuyên gia	Thang đo từ kết quả phỏng vấn nhóm
Tôi tự hào khi nhắc về danh tiếng và những đóng góp của công ty đối với sự tiến bộ của ngành KH&CN.	Tôi tự hào khi nhắc về danh tiếng và những đóng góp của công ty đối với sự tiến bộ của ngành KH&CN.
Lòng trung thành nhân viên	
Tôi sẽ đề cập đến điểm mạnh của nơi tôi đang làm việc với người khác	Tôi sẽ đề cập đến điểm mạnh của nơi tôi đang làm việc với người khác
Tôi hay giới thiệu đồng nghiệp/chuyên gia giỏi gia nhập công ty vì tin tưởng vào sự phát triển bền vững của tổ chức.	Tôi thường xuyên giới thiệu đồng nghiệp/chuyên gia giỏi gia nhập công ty vì tin tưởng vào sự phát triển bền vững của tổ chức.
Tôi thường xuyên khuyến khích người thân, bạn bè sử dụng hoặc hợp tác với các sản phẩm/dịch vụ KH&CN của công ty.	Tôi thường xuyên khuyến khích người thân, bạn bè sử dụng hoặc hợp tác với các sản phẩm/dịch vụ KH&CN của công ty.
Tôi sẵn sàng nỗ lực vượt trên mong đợi để đóng góp vào sự thành công của các dự án nghiên cứu và phát triển (R&D) tại công ty.	Tôi sẵn sàng nỗ lực để đóng góp vào sự thành công của các dự án nghiên cứu và phát triển (R&D) tại công ty.
Tôi có dự định sẽ gắn bó lâu dài và cùng công ty chinh phục các mục tiêu KH&CN trong những năm tới.	Tôi có dự định sẽ gắn bó lâu dài và cùng công ty phát triển các hướng NCKH trong những năm tới.
Ngay cả khi có cơ hội việc làm khác với mức đãi ngộ tương đương, tôi vẫn ưu tiên tiếp tục cống hiến tại doanh nghiệp này.	Ngay cả khi có cơ hội việc làm khác với mức đãi ngộ tương đương, tôi vẫn ưu tiên tiếp tục cống hiến tại doanh nghiệp này.

(Nguồn: Kết quả thảo luận nhóm)

PHỤ LỤC 5

BẢNG PL5A. BẢNG TỔNG HỢP HỆ SỐ CRONBACH'S ALPHA CỦA THANG ĐO SƠ BỘ

BIẾN CSR_PLA

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.820	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CSR_PLA1	10.54	4.211	.714	.738
CSR_PLA2	10.32	5.048	.471	.846
CSR_PLA3	10.64	4.233	.740	.727
CSR_PLA4	10.44	4.289	.655	.767

BIẾN CSR_PPL

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.819	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CSR_PPL1	11.23	4.825	.628	.779
CSR_PPL2	11.35	4.533	.654	.768
CSR_PPL3	11.09	5.133	.621	.784
CSR_PPL4	11.27	4.543	.668	.760

BIẾN CSR_PRO

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.840	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CSR_PRO1	9.95	4.816	.716	.779
CSR_PRO2	10.29	4.794	.682	.793
CSR_PRO3	10.54	4.978	.648	.807
CSR_PRO4	10.50	4.859	.645	.809

BIẾN CSR_INN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.764	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CSR_INN1	11.01	4.010	.520	.734
CSR_INN2	10.87	3.912	.569	.705
CSR_INN3	10.16	4.156	.609	.686
CSR_INN4	10.26	4.275	.565	.708

BIẾN POF

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.853	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
POF1	10.85	5.078	.731	.796
POF2	10.78	5.325	.688	.815
POF3	10.52	5.868	.619	.842
POF4	10.99	4.939	.742	.792

BIẾN SAT

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.858	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SAT1	17.13	11.690	.719	.822
SAT2	17.74	11.002	.712	.822
SAT3	17.77	12.179	.581	.846
SAT4	17.17	11.678	.667	.831
SAT5	18.04	12.059	.585	.845
SAT6	18.00	11.515	.629	.838

BIẾN OT

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.914	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OT1	21.63	17.468	.764	.898
OT2	21.69	18.216	.682	.907
OT3	21.75	17.765	.779	.897
OT4	22.25	17.583	.750	.900
OT5	21.58	18.206	.715	.903
OT6	21.87	17.892	.763	.898
OT7	21.45	18.452	.711	.904

BIẾN LOY

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.854	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LOY1	17.48	11.202	.576	.841
LOY2	18.13	10.559	.709	.816
LOY3	18.19	10.600	.639	.830
LOY4	17.42	11.640	.622	.834
LOY5	17.93	10.490	.641	.830
LOY6	18.30	10.616	.669	.824

BIẾN IMG

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.803	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IMG1	11.94	4.602	.571	.778
IMG2	11.14	4.728	.597	.763
IMG3	11.36	4.475	.675	.726
IMG4	11.25	4.593	.630	.748

PHỤ LỤC 6. PHIẾU ĐIỀU TRA CHÍNH THỨC

BỘ CÂU HỎI: NGHIÊN CỨU TÁC ĐỘNG CỦA TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI DOANH NGHIỆP ĐẾN LÒNG TRUNG THÀNH NHÂN VIÊN TRONG CÁC DOANH NGHIỆP KH&CN TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

GIỚI THIỆU VỀ NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm làm rõ tác động của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đến lòng trung thành của nhân viên trong các doanh nghiệp KH&CN trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Các thông tin anh/chị cung cấp là vô danh, sẽ được bảo mật hoàn toàn, chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu. Rất mong anh/chị dành 5-10 phút cung cấp những thông tin chính xác nhất giúp lập kế hoạch chính sách xây dựng phát triển bền vững cũng như phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp KH&CN của thành phố Hà Nội. Vì vậy, chúng tôi mong rằng anh/chị sẽ hợp tác và cung cấp những thông tin chính xác nhất.

A	**THÔNG TIN CHUNG**		
A1	Anh/Chị sinh năm bao nhiêu?		
A2	Anh/Chị vui lòng lựa chọn giới tính?	Nam Nữ	1 2
A3	Anh/Chị vui lòng lựa chọn tình trạng hôn nhân?	Độc thân Đã kết hôn	1 2
A4	Cấp học cao nhất mà Anh/Chị đã hoàn thành là cấp học nào?	Cao đẳng Đại học Trên đại học	1 2 3
A5	Ước tính thu nhập trung bình của anh/chị hàng tháng là bao nhiêu (đơn vị: triệu VNĐ)	< 15 triệu 15 triệu - <30 triệu 30 triệu - < 45 triệu Trên 45 triệu	1 2 3 4
A7	Anh/chị đã làm tại cơ quan hiện tại bao lâu rồi? (đơn vị: năm)	2 năm 2 năm - dưới 5 năm 5 năm - dưới 7 năm 7 năm - dưới 10 năm trên 10 năm	1 2 3 4 5
CSR	**TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA DOANH NGHIỆP**		
	TRÁCH NHIỆM ĐỐI VỚI MÔI TRƯỜNG		
CSR1	Công ty tôi áp dụng các biện pháp tiết kiệm năng lượng (sử dụng năng lượng tái	Hoàn toàn không đồng ý Không đồng ý	1 2

	tạo, giảm thiểu nước, hóa chất, nguyên liệu) trong quá trình nghiên cứu và sản xuất	Bình thường Đồng ý Hoàn toàn đồng ý	3 4 5
CSR2	Công ty tôi có hệ thống xử lý chất thải từ hoạt động nghiên cứu và sản xuất an toàn và đúng quy định	Hoàn toàn không đồng ý Không đồng ý Bình thường Đồng ý Hoàn toàn đồng ý	1 2 3 4 5
CSR3	Công ty tôi tham gia các chứng nhận môi trường (ISO 14001, chứng chỉ xanh) trong sản xuất và nghiên cứu	Hoàn toàn không đồng ý Không đồng ý Bình thường Đồng ý Hoàn toàn đồng ý	1 2 3 4 5
CSR4	Công ty tôi thường xuyên đóng góp cho các chiến dịch và dự án bảo vệ môi trường, thúc đẩy sự bền vững của xã hội	Hoàn toàn không đồng ý Không đồng ý Bình thường Đồng ý Hoàn toàn đồng ý	1 2 3 4 5
	TRÁCH NHIỆM ĐỐI VỚI KINH TẾ		
CSR5	Công ty tôi khuyến khích, đào tạo, truyền thông đến nhân viên về bảo vệ môi trường	Hoàn toàn không đồng ý Không đồng ý Bình thường Đồng ý Hoàn toàn đồng ý	1 2 3 4 5
CSR6	Chính sách lương thưởng, chế độ bảo hiểm, chăm sóc sức khỏe người lao động được quan tâm trong hoạt động quản trị của công ty	Hoàn toàn không đồng ý Không đồng ý Bình thường Đồng ý Hoàn toàn đồng ý	1 2 3 4 5
CSR7	Tại công ty tôi, các quyết định liên quan đến xét duyệt thăng tiến, bổ nhiệm người lao động thường công bằng	Hoàn toàn không đồng ý Không đồng ý Bình thường Đồng ý Hoàn toàn đồng ý	1 2 3 4 5
CSR8	Công ty tôi thực hiện đúng các quy định về an toàn lao động, an toàn phòng thí nghiệm, và an toàn công nghệ	Hoàn toàn không đồng ý Không đồng ý Bình thường	1 2 3

		Đồng ý	4
		Hoàn toàn đồng ý	5
	TRÁCH NHIỆM VỚI XÃ HỘI		
CSR09	Công ty tôi đảm bảo sản phẩm/dịch vụ khoa học và công nghệ đạt tiêu chuẩn chất lượng và an toàn cho người sử dụng	Hoàn toàn không đồng ý	1
		Không đồng ý	2
		Bình thường	3
		Đồng ý	4
		Hoàn toàn đồng ý	5
CSR10	Công ty tôi cung cấp thông tin đầy đủ và chính xác về tính năng, giới hạn, rủi ro, giá cả và chế độ bảo hành của sản phẩm/dịch vụ cho khách hàng	Hoàn toàn không đồng ý	1
		Không đồng ý	2
		Bình thường	3
		Đồng ý	4
		Hoàn toàn đồng ý	5
CSR11	Công ty tôi có chính sách bảo vệ dữ liệu và thông tin cá nhân của khách hàng nghiêm ngặt khi sử dụng sản phẩm/dịch vụ KH&CN	Hoàn toàn không đồng ý	1
		Không đồng ý	2
		Bình thường	3
		Đồng ý	4
		Hoàn toàn đồng ý	5
CSR12	Công ty tôi nỗ lực đảm bảo sự tăng trưởng kinh tế bền vững và đóng góp tích cực vào sự phát triển kinh tế của địa phương	Hoàn toàn không đồng ý	1
		Không đồng ý	2
		Bình thường	3
		Đồng ý	4
		Hoàn toàn đồng ý	5
	TRÁCH NHIỆM ĐỔI MỚI SÁNG TẠO		
CSR13	Chính sách của công ty tôi khuyến khích người lao động tham gia các khóa học chuyên sâu về KH&CN và kĩ năng nghiên cứu	Hoàn toàn không đồng ý	1
		Không đồng ý	2
		Bình thường	3
		Đồng ý	4
		Hoàn toàn đồng ý	5
CSR14	Công ty tôi có cơ chế bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ và quyền lợi của nhân viên trong các sản phẩm nghiên cứu	Hoàn toàn không đồng ý	1
		Không đồng ý	2
		Bình thường	3
		Đồng ý	4
		Hoàn toàn đồng ý	5
CSR15	Công ty tôi đã cụ thể hóa các quy định của Luật Sở hữu trí tuệ thành chính sách nội bộ về bảo vệ bằng sáng chế và bản	Hoàn toàn không đồng ý	1
		Không đồng ý	2
		Bình thường	3

	quyền, nhằm bảo vệ quyền lợi hợp pháp của các bên liên quan	Đồng ý Hoàn toàn đồng ý	4 5
CSR16	Công ty tôi đang làm việc ưu tiên đầu tư ngân sách và nguồn lực thỏa đáng cho các hoạt động nghiên cứu, phát triển (R&D) và cải tiến quy trình công nghệ.	Hoàn toàn không đồng ý Không đồng ý Bình thường Đồng ý Hoàn toàn đồng ý	1 2 3 4 5
SAT	**SỰ HÀI LÒNG NHÂN VIÊN**		
SAT1	Tôi hài lòng với tổng thu nhập (lương, thưởng, dự án) vì nó tương xứng với năng lực đóng góp chuyên môn của tôi	Hoàn toàn không hài lòng Không hài lòng Bình thường Hài lòng Hoàn toàn hài lòng	1 2 3 4 5
SAT2	Tôi hài lòng với các chính sách hỗ trợ nghiên cứu, đào tạo và chăm sóc sức khỏe tại công ty.	Hoàn toàn không hài lòng Không hài lòng Bình thường Hài lòng Hoàn toàn hài lòng	1 2 3 4 5
SAT3	Tôi hài lòng vì được làm công việc đúng với thế mạnh chuyên môn và có cơ hội ứng dụng các ý tưởng sáng tạo.	Hoàn toàn không hài lòng Không hài lòng Bình thường Hài lòng Hoàn toàn hài lòng	1 2 3 4 5
SAT4	Tôi hài lòng với môi trường làm việc hiện đại, đảm bảo các tiêu chuẩn an toàn (phòng thí nghiệm/công nghệ) và bảo mật dữ liệu.	Hoàn toàn không hài lòng Không hài lòng Bình thường Hài lòng Hoàn toàn hài lòng	1 2 3 4 5
SAT5	Tôi tin rằng các quy trình đánh giá thành tích nghiên cứu và xét duyệt khen thưởng của công ty rất công bằng, minh bạch.	Hoàn toàn không đồng ý Không đồng ý Bình thường Đồng ý Hoàn toàn đồng ý	1 2 3 4 5
SAT6	Tôi hài lòng với vị trí hiện tại vì nó cho phép tôi phát triển lộ trình nghề nghiệp (chuyên gia/quản lý) một cách rõ ràng.	Hoàn toàn không hài lòng Không hài lòng Bình thường Hài lòng	1 2 3 4

		Hoàn toàn hài lòng	5
POF	**SỰ PHÙ HỢP GIỮA CÁ NHÂN - TỔ CHỨC**		
POF1	Những điều tôi coi trọng trong cuộc sống rất giống với những giá trị mà công ty của tôi đề cao.	Hoàn toàn không đồng ý	1
		Không đồng ý	2
		Bình thường	3
		Đồng ý	4
		Hoàn toàn đồng ý	5
POF2	Sứ mệnh phát triển khoa học và công nghệ của tổ chức hoàn toàn phù hợp với lý tưởng nghề nghiệp mà tôi đang theo đuổi.	Hoàn toàn không đồng ý	1
		Không đồng ý	2
		Bình thường	3
		Đồng ý	4
		Hoàn toàn đồng ý	5
POF3	Tôi nhận thấy sự đồng điệu giữa tiêu chuẩn đạo đức nghề nghiệp cá nhân và các quy tắc ứng xử, môi trường làm việc tại đây.	Hoàn toàn không đồng ý	1
		Không đồng ý	2
		Bình thường	3
		Đồng ý	4
		Hoàn toàn đồng ý	5
POF4	Cách thức doanh nghiệp thực hiện trách nhiệm xã hội phản ánh đúng những giá trị bền vững mà tôi mong muốn đóng góp	Hoàn toàn không đồng ý	1
		Không đồng ý	2
		Bình thường	3
		Đồng ý	4
		Hoàn toàn đồng ý	5
IMG	**HÌNH ẢNH DOANH NGHIỆP**		
IMG1	Nơi tôi đang làm việc có uy tín cao trong cộng đồng khoa học và giới chuyên gia trong ngành.	Hoàn toàn không đồng ý	1
		Không đồng ý	2
		Bình thường	3
		Đồng ý	4
		Hoàn toàn đồng ý	5
IMG2	Nơi tôi đang làm việc gắn liền với hình ảnh một đơn vị tiên phong về đổi mới sáng tạo và giải pháp công nghệ.	Hoàn toàn không đồng ý	1
		Không đồng ý	2
		Bình thường	3
		Đồng ý	4
		Hoàn toàn đồng ý	5
IMG3	Nơi tôi đang làm việc khẳng định được vị thế dẫn đầu trong việc phát triển và ứng dụng các công nghệ tiên tiến trên thị trường.	Hoàn toàn không đồng ý	1
		Không đồng ý	2
		Bình thường	3
		Đồng ý	4

		Hoàn toàn đồng ý	5
IMG4	Tôi tự hào khi nhắc về danh tiếng và những đóng góp của công ty đối với sự tiến bộ của ngành KH&CN.	Hoàn toàn không đồng ý Không đồng ý Bình thường Đồng ý Hoàn toàn đồng ý	1 2 3 4 5
OT	**NIỀM TIN TỔ CHỨC**		
OT1	Tôi không chắc chắn mình hoàn toàn tin tưởng vào các định hướng chuyên môn và công nghệ của cấp trên	Hoàn toàn không đồng ý Không đồng ý Bình thường Đồng ý Hoàn toàn đồng ý	1 2 3 4 5
OT2	Cấp trên của tôi luôn cởi mở và thẳng thắn trong việc phản hồi các kết quả nghiên cứu/thử nghiệm của tôi.	Hoàn toàn không đồng ý Không đồng ý Bình thường Đồng ý Hoàn toàn đồng ý	1 2 3 4 5
OT3	Tôi tin tưởng vào đạo đức nghề nghiệp và tính chính trực của cấp trên trong hoạt động KH&CN.	Hoàn toàn không đồng ý Không đồng ý Bình thường Đồng ý Hoàn toàn đồng ý	1 2 3 4 5
OT4	Nói chung, tôi tin rằng động cơ và ý định của cấp trên tôi là vì lợi ích chung của dự án và sự phát triển chuyên môn của nhân viên.	Hoàn toàn không đồng ý Không đồng ý Bình thường Đồng ý Hoàn toàn đồng ý	1 2 3 4 5
OT5	Cấp trên của tôi không phải lúc nào cũng thành thật và trung thực trong việc báo cáo tiến độ và công nhận đóng góp thực tế của các thành viên.	Hoàn toàn không đồng ý Không đồng ý Bình thường Đồng ý Hoàn toàn đồng ý	1 2 3 4 5
OT6	Tôi không nghĩ cấp trên đối xử công bằng trong việc phân bổ nguồn lực và ghi nhận quyền sở hữu trí tuệ cho tôi	Hoàn toàn không đồng ý Không đồng ý Bình thường Đồng ý Hoàn toàn đồng ý	1 2 3 4 5

OT7	Tôi có thể mong đợi cấp trên của tôi đối xử với tôi một cách nhất quán và có thể dự đoán được nguyên tắc quản lý và tiêu chuẩn kỹ thuật	Hoàn toàn không đồng ý Không đồng ý Bình thường Đồng ý Hoàn toàn đồng ý	1 2 3 4 5
LOY	**LÒNG TRUNG THÀNH NHÂN VIÊN**		
LOY1	Tôi sẽ đề cập đến điểm mạnh của nơi tôi đang làm việc với người khác	Hoàn toàn không đồng ý Không đồng ý Bình thường Đồng ý Hoàn toàn đồng ý	1 2 3 4 5
LOY2	Tôi thường xuyên giới thiệu đồng nghiệp/chuyên gia giỏi gia nhập công ty vì tin tưởng vào sự phát triển bền vững của tổ chức.	Hoàn toàn không đồng ý Không đồng ý Bình thường Đồng ý Hoàn toàn đồng ý	1 2 3 4 5
LOY3	Tôi thường xuyên khuyến khích người thân, bạn bè sử dụng hoặc hợp tác với các sản phẩm/dịch vụ KH&CN của công ty.	Hoàn toàn không đồng ý Không đồng ý Bình thường Đồng ý Hoàn toàn đồng ý	1 2 3 4 5
LOY4	Tôi sẵn sàng nỗ lực để đóng góp vào sự thành công của các dự án nghiên cứu và phát triển (R&D) tại công ty.	Hoàn toàn không đồng ý Không đồng ý Bình thường Đồng ý Hoàn toàn đồng ý	1 2 3 4 5
LOY5	Tôi có dự định sẽ gắn bó lâu dài và cùng công ty phát triển các hướng NCKH trong những năm tới.	Hoàn toàn không đồng ý Không đồng ý Bình thường Đồng ý Hoàn toàn đồng ý	1 2 3 4 5
LOY6	Ngay cả khi có cơ hội việc làm khác với mức đãi ngộ tương đương, tôi vẫn ưu tiên tiếp tục cống hiến tại doanh nghiệp này.	Hoàn toàn không đồng ý Không đồng ý Bình thường Đồng ý Hoàn toàn đồng ý	1 2 3 4 5

PHỤ LỤC 7. CMB BẰNG HARMAN'S ONE-FACTOR TEST

KMO và Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.954
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	12065.477
	df	903
	Sig.	.000

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	15.075	35.059	35.059	15.075	35.059	35.059
2	2.564	5.962	41.021			
3	2.437	5.668	46.689			
4	2.181	5.071	51.760			
5	1.828	4.251	56.011			
6	1.628	3.786	59.797			
7	1.477	3.434	63.231			
8	1.430	3.327	66.557			
9	.863	2.007	68.564			
10	.716	1.665	70.229			
11	.641	1.490	71.719			
12	.623	1.448	73.167			
13	.576	1.341	74.508			
14	.569	1.324	75.832			
15	.535	1.244	77.076			
16	.518	1.205	78.281			
17	.505	1.174	79.455			
18	.467	1.086	80.541			
19	.462	1.075	81.615			
20	.450	1.045	82.661			
21	.437	1.017	83.678			
22	.420	.978	84.655			
23	.413	.961	85.616			
24	.409	.952	86.568			
25	.391	.909	87.476			
26	.383	.892	88.368			
27	.371	.864	89.232			
28	.359	.835	90.067			
29	.356	.829	90.896			
30	.349	.812	91.708			

31	.334	.776	92.484			
32	.321	.746	93.230			
33	.314	.730	93.960			
34	.304	.708	94.668			
35	.296	.688	95.356			
36	.288	.671	96.026			
37	.278	.646	96.673			
38	.268	.622	97.295			
39	.260	.604	97.899			
40	.240	.557	98.456			
41	.234	.545	99.001			
42	.224	.520	99.522			
43	.206	.478	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix[a]

	Component 1
CSR_PLA1	.477
CSR_PLA2	.556
CSR_PLA3	.543
CSR_PLA4	.563
CSR_PPL1	.548
CSR_PPL2	.530
CSR_PPL3	.533
CSR_PPL4	.512
CSR_PRO1	.521
CSR_PRO2	.611
CSR_PRO3	.583
CSR_PRO4	.573
CSR_INN1	.528
CSR_INN2	.476
CSR_INN3	.470
CSR_INN4	.537
POF1	.597
POF2	.560
POF3	.608
POF4	.591
SAT1	.671
SAT2	.686

SAT3	.674
SAT4	.713
SAT5	.684
SAT6	.684
IMG1	.573
IMG2	.569
IMG3	.497
IMG4	.500
OT1	.620
OT2	.626
OT3	.605
OT4	.570
OT5	.605
OT6	.570
OT7	.565
LOY1	.661
LOY2	.670
LOY3	.654
LOY4	.669
LOY5	.652
LOY6	.668

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

PHỤ LỤC 8. KẾT QUẢ HỆ SỐ OUTER LOADINGS

Outer loadings

	CSR_INN	CSR_PLA	CSR_PPL	CSR_PRO	IMG	LOY	OT	POF	SAT
CSR_INN1	0.869								
CSR_INN2	0.867								
CSR_INN3	0.859								
CSR_INN4	0.874								
CSR_PLA1		0.817							
CSR_PLA2		0.840							
CSR_PLA3		0.825							
CSR_PLA4		0.846							
CSR_PPL1			0.820						
CSR_PPL2			0.843						
CSR_PPL3			0.832						
CSR_PPL4			0.826						
CSR_PRO1				0.856					
CSR_PRO2				0.877					
CSR_PRO3				0.877					
CSR_PRO4				0.857					
IMG1					0.826				
IMG2					0.838				
IMG3					0.788				
IMG4					0.789				
LOY1						0.779			
LOY2						0.804			
LOY3						0.766			
LOY4						0.812			
LOY5						0.786			
LOY6						0.768			
OT1							0.829		
OT2							0.813		
OT3							0.809		
OT4							0.795		
OT5							0.819		
OT6							**0.532**		
OT7							0.816		
POF1								0.846	
POF2								0.837	
POF3								0.820	
POF4								0.845	
SAT1									0.808
SAT2									0.818
SAT3									0.822
SAT4									0.807
SAT5									0.791
SAT6									0.819

Loại biến quan sát **OT6** do hệ số tải Outer Loadings nhỏ hơn 0.7. Chạy lại lần 2:

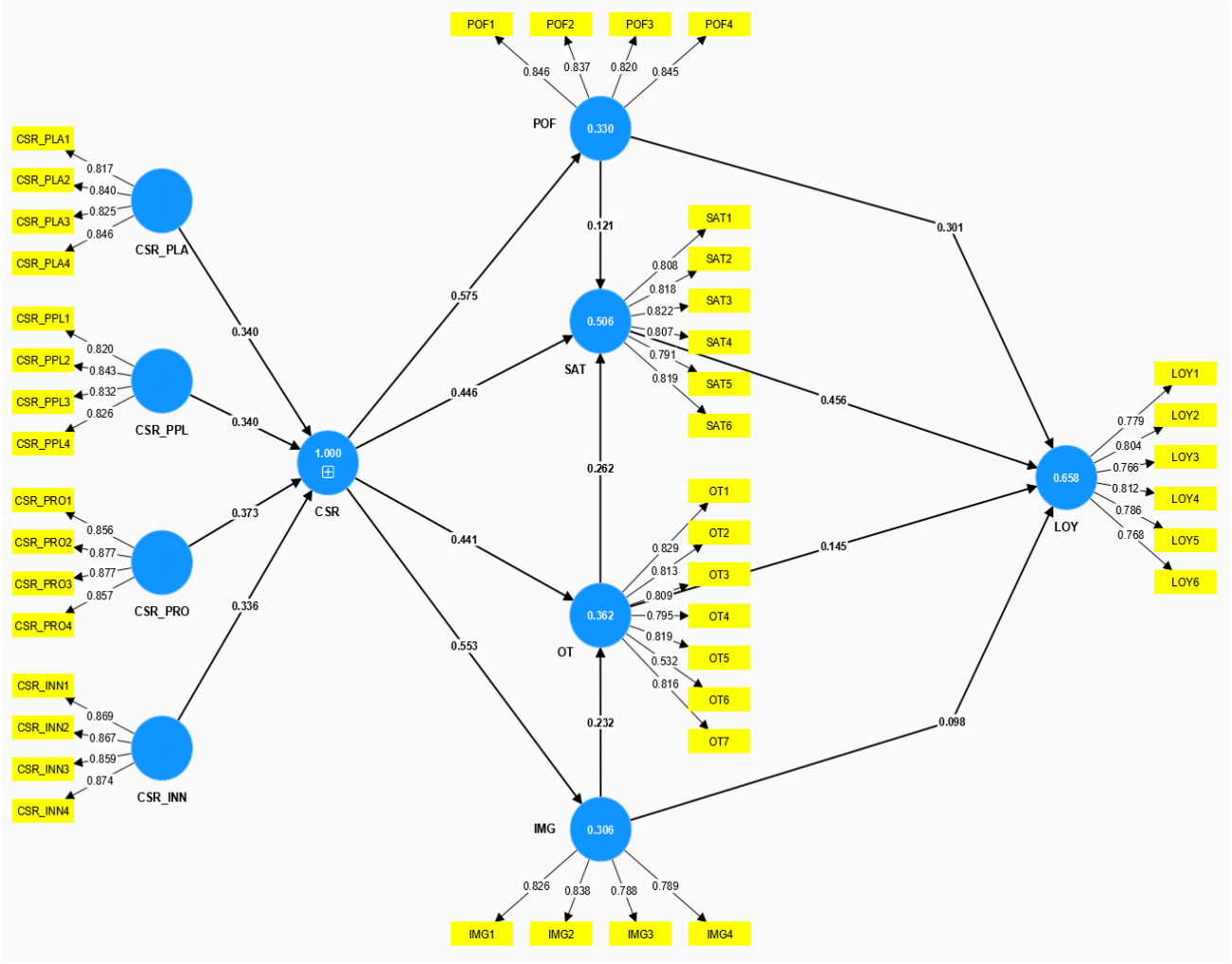
Outer loadings

	CSR_INN	CSR_PLA	CSR_PPL	CSR_PRO	IMG	LOY	OT	POF	SAT
CSR_INN1	0.869								
CSR_INN2	0.867								
CSR_INN3	0.859								
CSR_INN4	0.874								
CSR_PLA1		0.817							
CSR_PLA2		0.840							
CSR_PLA3		0.825							
CSR_PLA4		0.846							
CSR_PPL1			0.820						
CSR_PPL2			0.843						
CSR_PPL3			0.832						
CSR_PPL4			0.826						
CSR_PRO1				0.856					
CSR_PRO2				0.877					
CSR_PRO3				0.877					
CSR_PRO4				0.857					
IMG1					0.826				
IMG2					0.838				
IMG3					0.789				
IMG4					0.790				
LOY1						0.779			
LOY2						0.804			
LOY3						0.766			
LOY4						0.812			
LOY5						0.786			
LOY6						0.768			
OT1							0.845		
OT2							0.821		
OT3							0.820		
OT4							0.807		
OT5							0.844		
OT7							0.836		
POF1								0.846	
POF2								0.837	
POF3								0.820	
POF4								0.845	
SAT1									0.809
SAT2									0.818
SAT3									0.821
SAT4									0.808
SAT5									0.791
SAT6									0.819

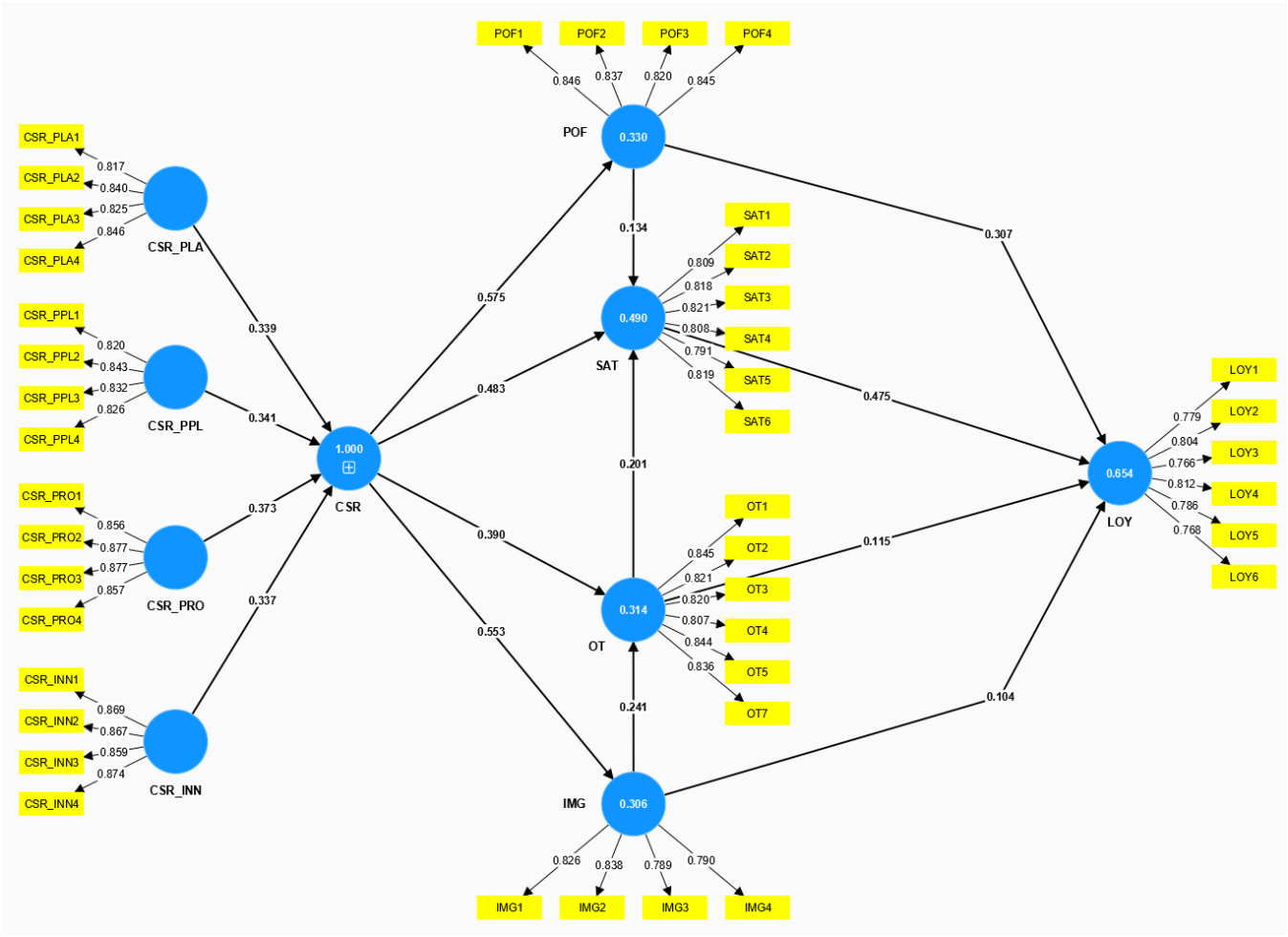
PHỤ LỤC 9. MÔ HÌNH CẤU TRÚC

GIAI ĐOẠN 1

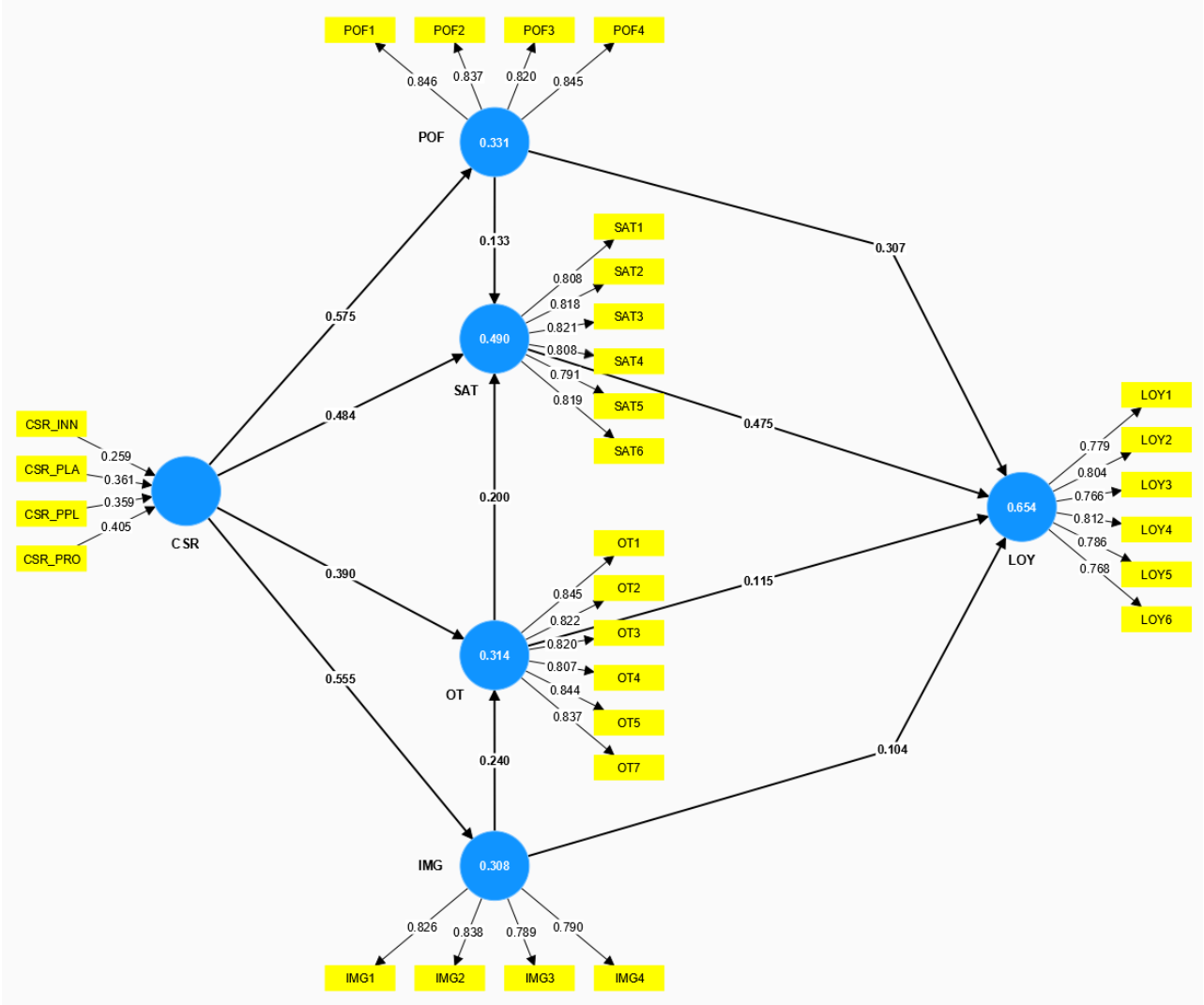
Trước khi loại biến quan sát



Sau khi loại biến quan sát



GIAI ĐOẠN 2


POF1
POF2
POF3
POF4
0.846
0.837
0.820
0.845
POF
0.331
0.133
0.307
0.575
SAT1
SAT2
SAT3
SAT4
SAT5
SAT6
0.808
0.818
0.821
0.808
0.791
0.819
0.490
SAT
0.475
0.484
CSR_INN
CSR_PLA
CSR_PPL
CSR_PRO
0.259
0.361
0.359
0.405
CSR
0.200
0.654
LOY
LOY1
LOY2
LOY3
LOY4
LOY5
LOY6
0.779
0.804
0.766
0.812
0.786
0.768
0.390
OT1
OT2
OT3
OT4
OT5
OT7
0.845
0.822
0.820
0.807
0.844
0.837
0.314
OT
0.115
0.555
0.240
0.104
IMG
0.308
0.826
0.838
0.789
0.790
IMG1
IMG2
IMG3
IMG4

PHỤ LỤC 9. Phân tích cấu trúc đa nhóm theo theo nhóm Tuổi

Bootstrap MGA

	Difference (26-35 tuổi - 36-45 tuổi)	Difference (26-35 tuổi - Trên 46 tuổi)	Difference (26-35 tuổi - Từ 25 tuổi trở xuống)	Difference (36-45 tuổi - Trên 46 tuổi)	Difference (36-45 tuổi - Từ 25 tuổi trở xuống)	Difference (Trên 46 tuổi - Từ 25 tuổi trở xuống)	2-tailed (26-35 tuổi vs 36-45 tuổi) p value	2-tailed (26-35 tuổi vs Trên 46 tuổi) p value	2-tailed (26-35 tuổi vs Từ 25 tuổi trở xuống) p value	2-tailed (36-45 tuổi vs Trên 46 tuổi) p value	2-tailed (36-45 tuổi vs Từ 25 tuổi trở xuống) p value	2-tailed (Trên 46 tuổi vs Từ 25 tuổi trở xuống) p value
CSR -> IMG	0.014	0.131	0.091	0.118	0.077	-0.041	0.873	0.237	0.256	0.343	0.414	0.782
CSR -> OT	-0.177	-0.204	0.177	-0.027	0.354	0.381	0.130	0.118	0.216	0.809	**0.007**	**0.009**
CSR -> POF	-0.140	0.060	0.135	0.200	0.275	0.075	0.076	0.737	0.274	0.130	**0.020**	0.626
CSR -> SAT	-0.218	-0.255	-0.070	-0.037	0.148	0.185	0.054	0.071	0.576	0.762	0.227	0.200
IMG -> LOY	-0.175	-0.086	-0.172	0.090	0.003	-0.087	0.055	0.362	0.159	0.409	0.991	0.522
IMG -> OT	0.014	0.147	-0.151	0.133	-0.165	-0.298	0.905	0.294	0.242	0.350	0.208	**0.049**
OT -> LOY	-0.163	-0.121	-0.011	0.042	0.152	0.110	0.066	0.175	0.923	0.695	0.201	0.357
OT -> SAT	0.165	0.163	0.096	-0.002	-0.069	-0.067	0.167	0.272	0.448	0.984	0.572	0.658
POF -> LOY	0.105	0.142	0.041	0.037	-0.064	-0.101	0.351	0.230	0.654	0.830	0.595	0.448
POF -> SAT	-0.073	-0.024	0.098	0.049	0.171	0.122	0.474	0.838	0.446	0.693	0.198	0.405
SAT -> LOY	0.230	0.012	0.135	-0.218	-0.095	0.123	**0.020**	0.938	0.131	0.115	0.404	0.339

Bootstrapping results

	Original (26-35 tuổi)	Original (36-45 tuổi)	Original (Trên 46 tuổi)	Original (Từ 25 tuổi trở xuống)	t value (26-35 tuổi)	t value (36-45 tuổi)	t value (Trên 46 tuổi)	t value (Từ 25 tuổi trở xuống)	p value (26-35 tuổi)	p value (36-45 tuổi)	p value (Trên 46 tuổi)	p value (Từ 25 tuổi trở xuống)
CSR -> IMG	0.598	0.584	0.467	0.507	16.770	9.619	4.089	6.904	**0.000**	**0.000**	**0.000**	**0.000**
CSR -> OT	0.354	0.531	0.557	0.177	3.776	7.325	6.051	1.619	**0.000**	**0.000**	**0.000**	0.106
CSR -> POF	0.559	0.699	0.499	0.424	9.964	12.705	3.624	3.836	**0.000**	**0.000**	**0.000**	**0.000**
CSR -> SAT	0.397	0.615	0.652	0.467	4.711	7.884	5.944	4.767	**0.000**	**0.000**	**0.000**	**0.000**
IMG -> LOY	0.024	0.199	0.109	0.196	0.445	2.726	1.344	1.810	0.656	**0.006**	0.179	0.070
IMG -> OT	0.234	0.220	0.087	0.385	2.929	2.665	0.748	3.816	**0.003**	**0.008**	0.455	**0.000**
OT -> LOY	0.054	0.217	0.175	0.065	1.165	2.850	2.220	0.716	0.244	**0.004**	0.026	0.474
OT -> SAT	0.257	0.092	0.094	0.161	3.004	1.109	0.779	1.761	**0.003**	0.268	0.436	0.078
POF -> LOY	0.364	0.258	0.221	0.322	6.871	2.602	1.997	4.500	**0.000**	**0.009**	0.046	**0.000**
POF -> SAT	0.114	0.187	0.138	0.016	1.656	2.490	1.378	0.148	0.098	**0.013**	0.168	0.882
SAT -> LOY	0.558	0.327	0.546	0.422	11.020	3.779	5.127	5.681	**0.000**	**0.000**	**0.000**	**0.000**

PHỤ LỤC 10. ONEWAY ANOVA, T-TEST

BIẾN GIỚI TÍNH

Chạy Independent T-Test:

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
LOY	Equal variances assumed	.172	.678	-1.713	477	.087	-.09235	.05390	-.19827	.01356
	Equal variances not assumed			-1.706	459.055	.089	-.09235	.05413	-.19873	.01402

>> Sig Levene's Test bằng 0.678 >0.05, nên sử dụng kết quả sig kiểm định t hàng **Equal variances assumed**. Sig kiểm định t bằng 0.087 > 0.05, như vậy không có sự khác biệt lòng trung thành giữa các nhóm giới tính khác nhau.

BIẾN NHÓM TUỔI

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
LOY	Based on Mean	1.806	3	475	.145
	Based on Median	2.072	3	475	.103
	Based on Median và with adjusted df	2.072	3	465.890	.103
	Based on trimmed mean	1.882	3	475	.132

>> Sig Levene's Test bằng 0.145 >0.05, sử dụng kết quả sig kiểm định F ở bảng ANOVA.

ANOVA

LOY

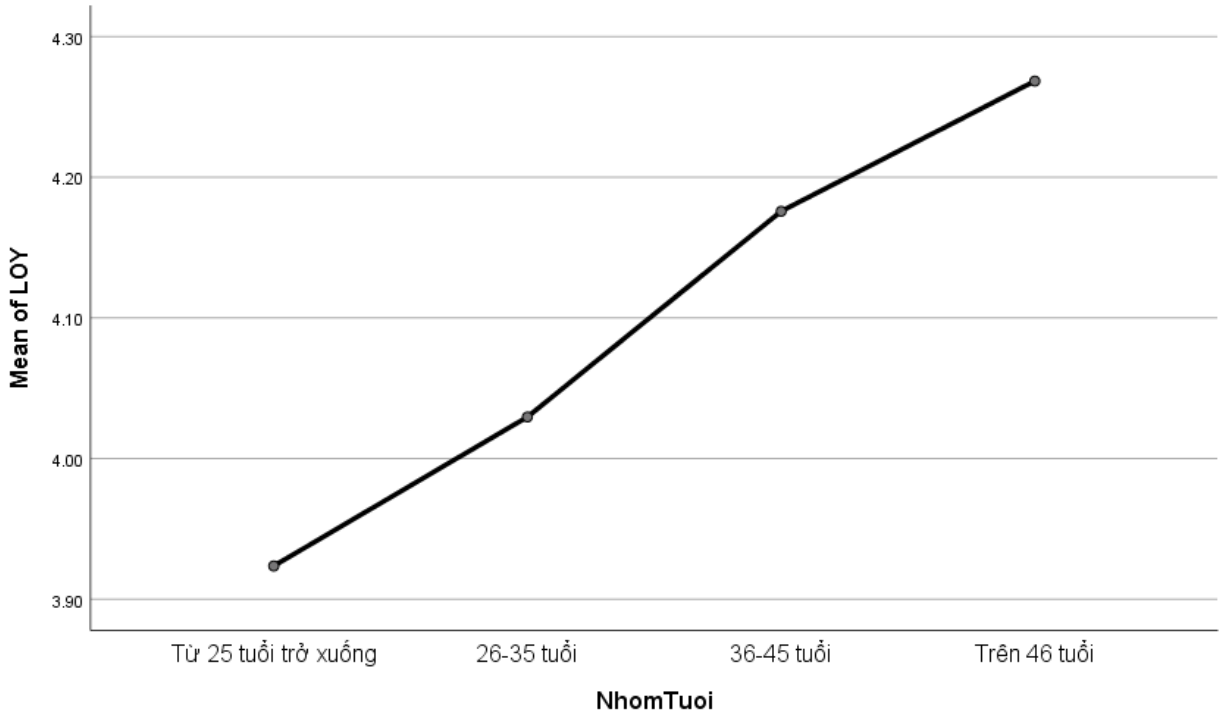
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.958	3	1.986	5.864	.001
Within Groups	160.855	475	.339		
Total	166.813	478			

>> Sig kiểm định F bằng 0.001 < 0.05, như vậy có khác biệt lòng trung thành giữa các đáp viên có nhóm tuổi khác nhau. Bảng thống kê trung bình và biểu đồ cho thấy lòng trung thành cao hơn ở nhóm tuổi cao hơn.

Descriptives

LOY

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Từ 25 tuổi trở xuống	96	3.9236	.51008	.05206	3.8203	4.0270	2.33	4.83
26-35 tuổi	214	4.0296	.57975	.03963	3.9515	4.1077	1.50	5.00
36-45 tuổi	110	4.1758	.63569	.06061	4.0556	4.2959	1.67	5.00
Trên 46 tuổi	59	4.2684	.59453	.07740	4.1134	4.4233	2.17	5.00
Total	479	4.0713	.59075	.02699	4.0183	4.1244	1.50	5.00



BIẾN THÂM NIÊN

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
LOY	Based on Mean	1.167	4	474	.325
	Based on Median	.747	4	474	.560
	Based on Median và with adjusted df	.747	4	414.673	.560
	Based on trimmed mean	.986	4	474	.415

>> Sig Levene's Test bằng 0.325 >0.05, sử dụng kết quả sig kiểm định F ở bảng ANOVA.

ANOVA

LOY

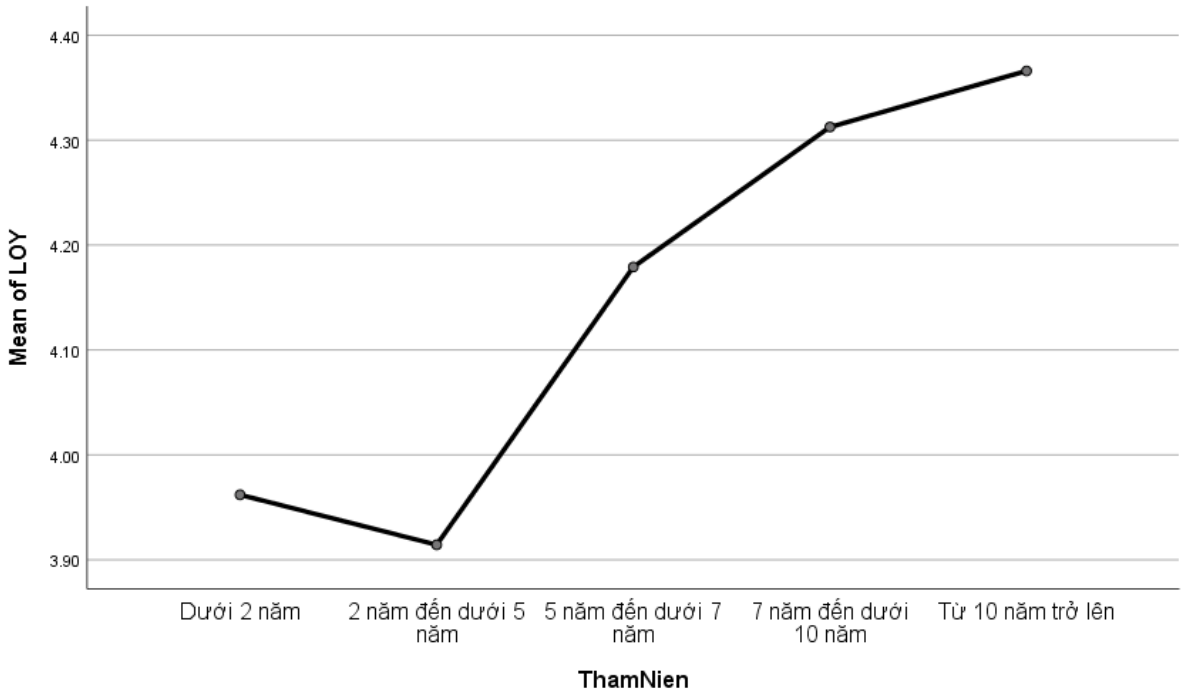
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	14.303	4	3.576	11.113	.000
Within Groups	152.510	474	.322		
Total	166.813	478			

>> Sig kiểm định F bằng 0.000 < 0.05, như vậy có khác biệt lòng trung thành giữa các đáp viên có thâm niên khác nhau. Bảng thống kê trung bình và biểu đồ cho thấy lòng trung thành cao hơn ở thâm niên cao hơn.

Descriptives

LOY

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean Upper Bound	Minimum	Maximum
Dưới 2 năm	105	3.9619	.54609	.05329	3.8562	4.0676	2.00	5.00
2 năm đến dưới 5 năm	173	3.9143	.65038	.04945	3.8167	4.0119	1.50	5.00
5 năm đến dưới 7 năm	94	4.1791	.49504	.05106	4.0777	4.2805	2.83	5.00
7 năm đến dưới 10 năm	56	4.3125	.50957	.06809	4.1760	4.4490	3.00	5.00
Từ 10 năm trở lên	51	4.3660	.48307	.06764	4.2301	4.5019	3.17	5.00
Total	479	4.0713	.59075	.02699	4.0183	4.1244	1.50	5.00



BIẾN HỌC VẤN

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
LOY	Based on Mean	2.859	2	476	.058
	Based on Median	2.871	2	476	.058
	Based on Median và with adjusted df	2.871	2	457.500	.058
	Based on trimmed mean	3.147	2	476	.044

>> Sig Levene's Test bằng 0.058 >0.05, sử dụng kết quả sig kiểm định F ở bảng ANOVA.

ANOVA

LOY

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.396	2	.698	2.009	.135
Within Groups	165.417	476	.348		
Total	166.813	478			

>> Sig kiểm định F bằng 0.135 > 0.05, như vậy không có khác biệt lòng trung thành giữa các đáp viên có học vấn khác nhau.

BIẾN THU NHẬP

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
LOY	Based on Mean	.121	3	475	.947
	Based on Median	.145	3	475	.933
	Based on Median và with adjusted df	.145	3	444.186	.933
	Based on trimmed mean	.113	3	475	.952

>> Sig Levene's Test bằng 0.947 >0.05, sử dụng kết quả sig kiểm định F ở bảng ANOVA.

ANOVA

LOY

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.808	3	.603	1.735	.159
Within Groups	165.005	475	.347		
Total	166.813	478			

>> Sig kiểm định F bằng 0.159 > 0.05, như vậy không có khác biệt lòng trung thành giữa các đáp viên có thu nhập khác nhau.

PHỤ LỤC 11. PHÂN TÍCH MICOM

BIẾN GIỚI TÍNH

Step 2

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
CSR	0.985	0.989	0.971	0.249
IMG	1.000	0.999	0.998	0.913
LOY	1.000	1.000	0.999	0.517
OT	1.000	1.000	0.999	0.541
POF	1.000	1.000	0.999	0.276
SAT	1.000	1.000	0.999	0.294

⇨ Các biến trong mô hình đều có Permutation p value ở Step 2 lớn hơn 0.05 khi so sánh giữa 2 nhóm giới tính, đảm bảo tính bất biến cấu hình và tổng hợp. Thang đo đo lường khái niệm tương đồng nhau giữa 2 nhóm giới tính Nam-Nữ, đủ điều kiện thực hiện phân tích cấu trúc đa nhóm MGA.

BIẾN ĐỘ TUỔI

So sánh Từ 25 tuổi trở xuống - Original 26-35 tuổi

Step 2

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
CSR	0.977	0.972	0.928	0.475
IMG	0.999	0.999	0.997	0.376
LOY	**0.998**	0.999	0.998	**0.038**
OT	0.999	0.999	0.998	0.095
POF	0.998	0.999	0.997	0.142
SAT	0.998	0.999	0.998	0.063

So sánh Từ 25 tuổi trở xuống - 36-45 tuổi

Step 2

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
CSR	0.991	0.976	0.936	0.759
IMG	0.998	0.998	0.996	0.263
LOY	0.999	0.999	0.999	0.053
OT	**0.998**	0.999	0.999	**0.024**
POF	**0.996**	0.999	0.998	**0.012**
SAT	**0.998**	0.999	0.999	**0.009**

So sánh Từ 25 tuổi trở xuống - Trên 46 tuổi

Step 2

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
CSR	0.954	0.941	0.851	0.525
IMG	0.994	0.995	0.986	0.266
LOY	0.999	0.999	0.998	0.204
OT	0.998	0.998	0.996	0.223
POF	0.994	0.996	0.987	0.225
SAT	0.997	0.998	0.995	0.308

So sánh 26-35 tuổi - 36-45 tuổi

Step 2

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
CSR	0.973	0.983	0.959	0.172
IMG	0.999	0.999	0.997	0.595
LOY	1.000	1.000	0.999	0.895
OT	1.000	1.000	0.999	0.454
POF	1.000	1.000	0.999	0.682
SAT	1.000	1.000	0.999	0.446

So sánh 26-35 tuổi - Trên 46 tuổi

Step 2

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
CSR	0.944	0.967	0.913	0.172
IMG	0.997	0.998	0.995	0.158
LOY	1.000	0.999	0.999	0.858
OT	1.000	0.999	0.998	0.689
POF	1.000	0.999	0.996	0.694
SAT	0.999	0.999	0.998	0.490

So sánh 36-45 tuổi - Trên 46 tuổi

Step 2

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
CSR	0.988	0.975	0.938	0.714
IMG	0.996	0.998	0.994	0.145
LOY	1.000	1.000	0.999	0.847
OT	1.000	0.999	0.998	0.872
POF	1.000	0.999	0.998	0.900
SAT	0.999	1.000	0.999	0.109

Một số số cặp so sánh độ tuổi xuất hiện biến có Permutation p value ở Step 2 lớn hơn 0.05, không đảm bảo tính bất biến cấu hình và tổng hợp. Thang đo đo lường khái niệm không tương đồng nhau giữa các nhóm tuổi, chưa đủ điều kiện hoàn toàn thực hiện phân tích cấu trúc đa nhóm MGA.

BIẾN THÂM NIÊN

So sánh Dưới 2 năm - 2 năm đến dưới 5 năm

Step 2

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
CSR	0.954	0.975	0.934	0.126
IMG	0.999	0.999	0.996	0.595
LOY	1.000	1.000	0.999	0.567
OT	1.000	0.999	0.999	0.782
POF	0.998	0.999	0.997	0.064
SAT	0.999	0.999	0.998	0.127

So sánh Dưới 2 năm - 5 năm đến dưới 7 năm

Step 2

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
CSR	0.920	0.964	0.911	0.069
IMG	1.000	0.998	0.995	0.921
LOY	0.999	0.999	0.998	0.783
OT	1.000	0.999	0.998	0.777
POF	0.999	0.999	0.996	0.753
SAT	0.999	0.999	0.998	0.310

So sánh Dưới 2 năm - 7 năm đến dưới 10 năm

Step 2

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
CSR	0.965	0.957	0.886	0.491
IMG	0.999	0.998	0.995	0.529
LOY	1.000	0.999	0.998	0.877
OT	0.999	0.999	0.997	0.357
POF	1.000	0.998	0.996	0.937
SAT	0.999	0.999	0.997	0.391

So sánh Dưới 2 năm - Từ 10 năm trở lên

Step 2

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
CSR	**0.867**	0.952	0.879	**0.039**
IMG	1.000	0.998	0.994	0.929
LOY	1.000	0.999	0.997	0.945
OT	1.000	0.999	0.996	0.885
POF	0.999	0.998	0.995	0.525
SAT	1.000	0.999	0.996	0.859

So sánh 2 năm đến dưới 5 năm - 5 năm đến dưới 7 năm

Step 2

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
CSR	0.994	0.979	0.943	0.819
IMG	0.998	0.998	0.995	0.292
LOY	0.999	1.000	0.999	0.228
OT	1.000	0.999	0.999	0.494
POF	0.999	0.999	0.997	0.472
SAT	1.000	0.999	0.999	0.815

So sánh 2 năm đến dưới 5 năm - 7 năm đến dưới 10 năm

Step 2

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
CSR	0.974	0.967	0.912	0.500
IMG	1.000	0.998	0.994	0.983
LOY	0.999	1.000	0.999	0.232
OT	0.999	0.999	0.998	0.172
POF	0.999	0.999	0.997	0.339
SAT	0.999	0.999	0.998	0.247

So sánh 2 năm đến dưới 5 năm - Từ 10 năm trở lên

Step 2

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
CSR	0.944	0.967	0.913	0.159
IMG	0.999	0.997	0.993	0.848
LOY	1.000	0.999	0.999	0.818
OT	0.999	0.999	0.997	0.362
POF	1.000	0.999	0.996	0.745
SAT	0.999	0.999	0.998	0.565

So sánh 5 năm đến dưới 7 năm - 7 năm đến dưới 10 năm

Step 2

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
CSR	0.958	0.963	0.905	0.341
IMG	0.996	0.996	0.990	0.357
LOY	1.000	0.998	0.995	0.913
OT	0.999	0.999	0.997	0.301
POF	1.000	0.998	0.995	0.962
SAT	1.000	0.999	0.999	0.583

So sánh 5 năm đến dưới 7 năm - Từ 10 năm trở lên

Step 2

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
CSR	0.947	0.968	0.918	0.176
IMG	0.999	0.996	0.990	0.855
LOY	0.999	0.998	0.995	0.856
OT	0.999	0.998	0.996	0.496
POF	1.000	0.998	0.995	0.950
SAT	1.000	0.999	0.998	0.778

So sánh 7 năm đến dưới 10 năm - Từ 10 năm trở lên

Step 2

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
CSR	0.977	0.968	0.921	0.534
IMG	0.999	0.995	0.986	0.879
LOY	0.999	0.998	0.996	0.861
OT	0.999	0.998	0.995	0.718
POF	1.000	0.998	0.994	0.866
SAT	1.000	1.000	0.999	0.686

Có một cặp so sánh thâm niên xuất hiện biến có Permutation p value ở Step 2 lớn hơn 0.05, không đảm bảo tính bất biến cấu hình và tổng hợp. Thang đo đo lường khái niệm gần tương đồng nhau giữa các nhóm thâm niên, có thể xem xét thực hiện được phân tích cấu trúc đa nhóm MGA.

BIẾN HỌC VẤN

So sánh Cao đẳng - Đại học

Step 2

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
CSR	0.999	0.984	0.959	0.967
IMG	1.000	0.999	0.998	0.862
LOY	1.000	1.000	0.999	0.437
OT	1.000	1.000	0.999	0.805
POF	1.000	0.999	0.998	0.605
SAT	0.999	1.000	0.999	0.088

So sánh Cao đẳng - Sau đại học

Step 2

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
CSR	0.987	0.973	0.931	0.686
IMG	0.999	0.998	0.993	0.618
LOY	1.000	0.999	0.997	0.825
OT	1.000	0.999	0.998	0.931
POF	1.000	0.999	0.997	0.797
SAT	0.999	0.999	0.998	0.416

So sánh Đại học - Sau đại học

Step 2

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
CSR	0.977	0.971	0.926	0.492
IMG	0.998	0.998	0.995	0.348
LOY	1.000	1.000	0.999	0.932
OT	1.000	0.999	0.998	0.903
POF	1.000	0.999	0.997	0.616
SAT	1.000	1.000	0.999	0.953

Các biến trong mô hình đều có Permutation p value ở Step 2 lớn hơn 0.05 khi so sánh giữa 2 nhóm học vấn, đảm bảo tính bất biến cấu hình và tổng hợp. Thang đo đo lường khái niệm tương đồng nhau giữa các nhóm học vấn, đủ điều kiện thực hiện phân tích cấu trúc đa nhóm MGA.

BIẾN THU NHẬP

So sánh Dưới 15 triệu - 15 triệu đến dưới 30 triệu

Step 2

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
CSR	0.995	0.987	0.965	0.796
IMG	0.999	0.999	0.998	0.223
LOY	1.000	1.000	0.999	0.228
OT	1.000	1.000	0.999	0.700
POF	1.000	0.999	0.999	0.864
SAT	1.000	1.000	0.999	0.924

So sánh Dưới 15 triệu - 30 triệu đến dưới 45 triệu

Step 2

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
CSR	0.954	0.965	0.909	0.257
IMG	0.999	0.998	0.995	0.481
LOY	1.000	0.999	0.999	0.451
OT	0.999	0.999	0.998	0.241
POF	1.000	0.999	0.997	0.853
SAT	1.000	0.999	0.997	0.902

So sánh Dưới 15 triệu - Từ 45 triệu trở lên

Step 2

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
CSR	0.867	0.894	0.712	0.281
IMG	0.998	0.989	0.978	0.651
LOY	0.999	0.999	0.995	0.677
OT	1.000	0.995	0.988	0.931
POF	0.993	0.990	0.969	0.233
SAT	0.997	0.995	0.990	0.363

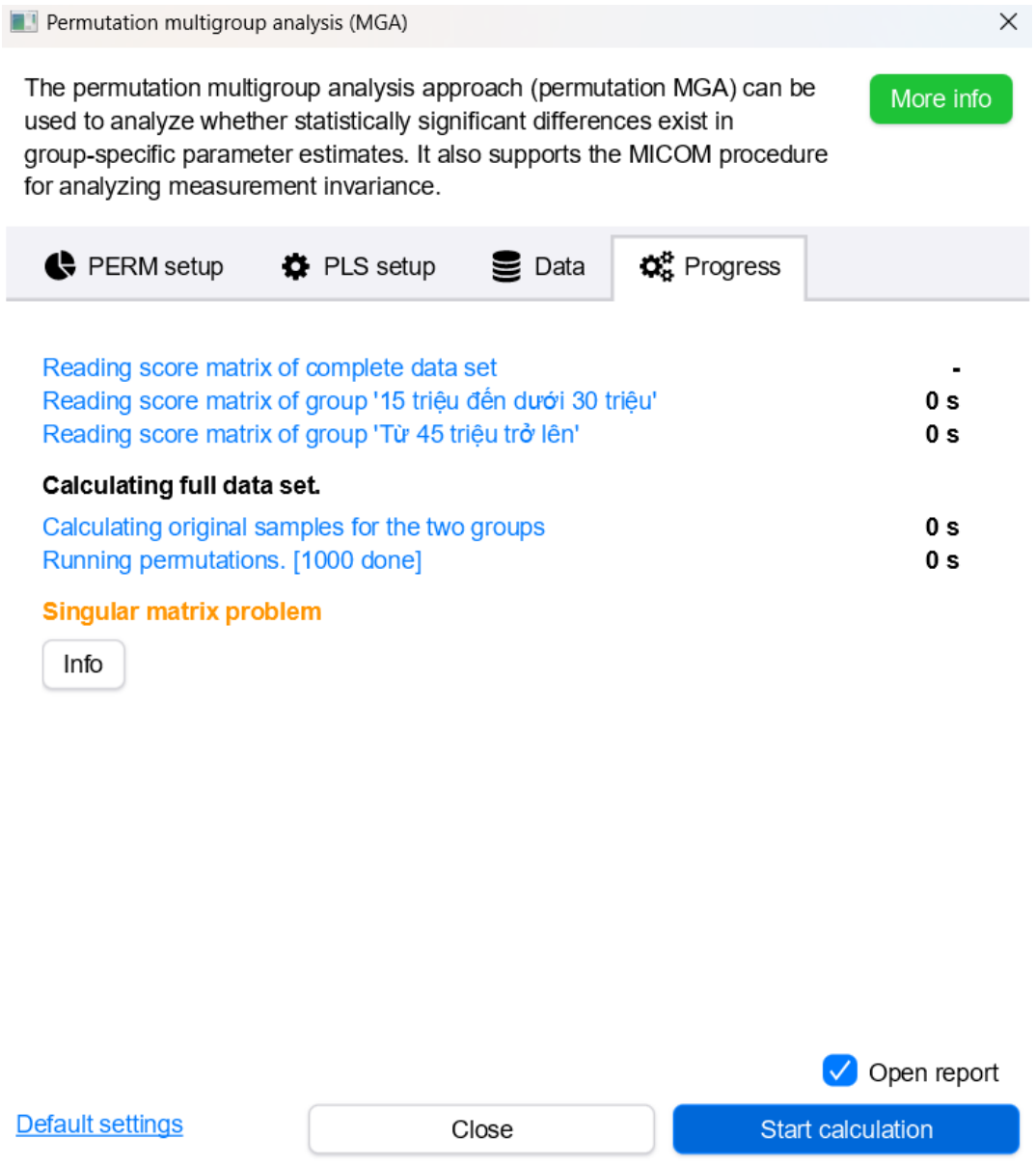
So sánh 15 triệu đến dưới 30 triệu - 30 triệu đến dưới 45 triệu

Step 2

	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
CSR	0.973	0.972	0.922	0.391
IMG	0.998	0.998	0.993	0.438
LOY	1.000	0.999	0.998	0.887
OT	0.999	0.999	0.998	0.253
POF	1.000	0.999	0.997	0.983
SAT	1.000	0.999	0.999	0.969

So sánh 15 triệu đến dưới 30 triệu - Từ 45 triệu trở lên

Lỗi Singular matrix do có nhóm so sánh lượng đáp viên nhỏ, khi đưa vào thuật toán so sánh MICOM thì không có sự thay đổi phương sai, MICOM không tính toán được.



Singular matrix

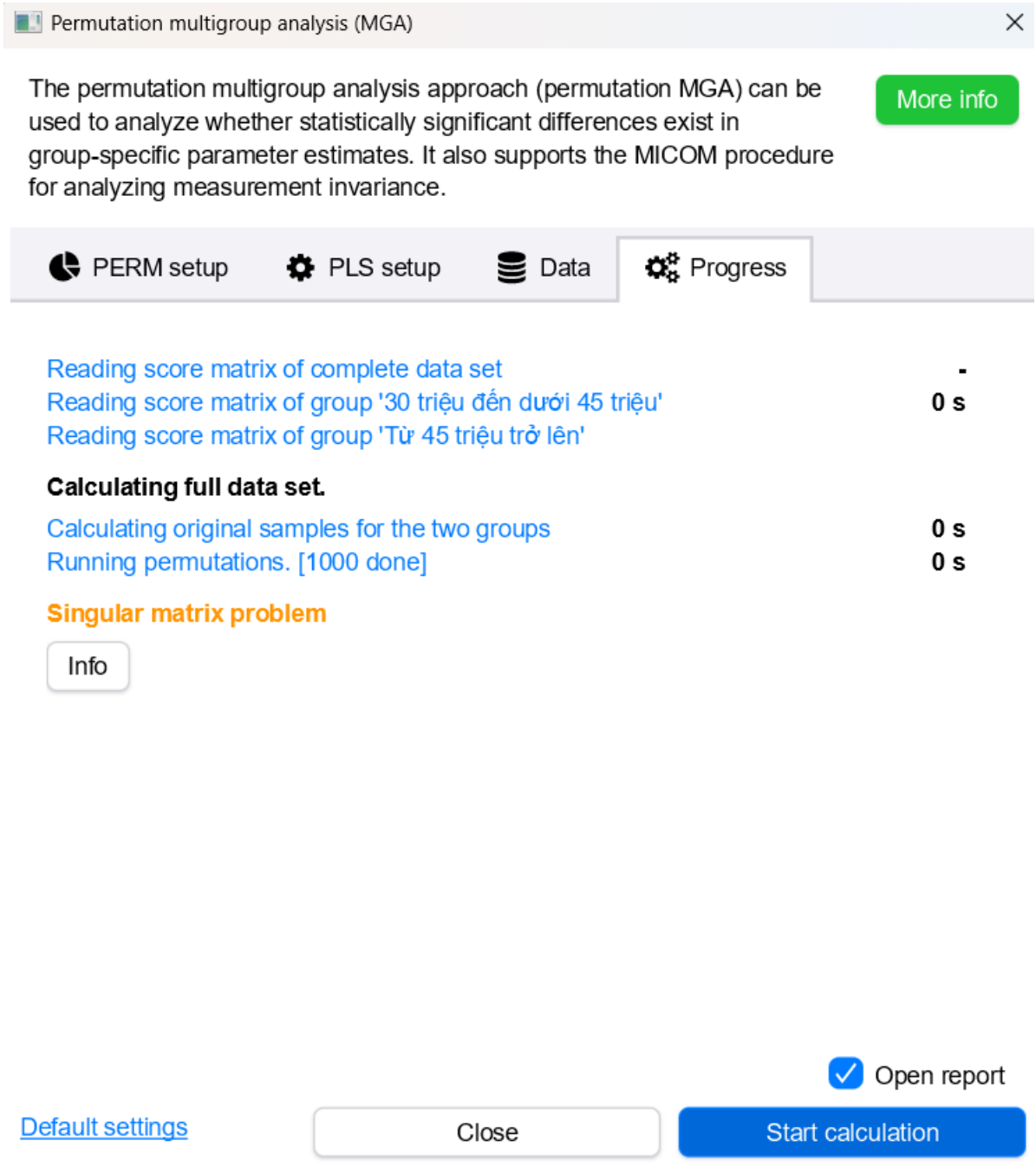
This problem occurs, for example, when calculating regression coefficients and correlations, which require the inverse of a matrix. A singular matrix is a square matrix that has no inverse matrix. Exemplary reasons:

1. A variable that has a variance of zero (i.e., it contains only the same values for each case/observation). This can occur, for example, when using a grouping variable in the path model and estimating the group models.
2. Occurence of Extreme collinearity levels (e.g., when two variables are perfectly collinear and, thus, have a correlation of 1).
3. A sample size that is too small. If there are fewer observations than degrees of freedom, the moment matrix is not invertible.

Identify the variable causing the problem and remove it from the model or increase the sample size.

So sánh 30 triệu đến dưới 45 triệu - Từ 45 triệu trở lên

Lỗi Singular matrix do có nhóm so sánh lượng đáp viên nhỏ, khi đưa vào thuật toán so sánh MICOM thì không có sự thay đổi phương sai, MICOM không tính toán được.



Singular matrix

This problem occurs, for example, when calculating regression coefficients and correlations, which require the inverse of a matrix. A singular matrix is a square matrix that has no inverse matrix. Exemplary reasons:

1. A variable that has a variance of zero (i.e., it contains only the same values for each case/observation). This can occur, for example, when using a grouping variable in the path model and estimating the group models.
2. Occurence of Extreme collinearity levels (e.g., when two variables are perfectly collinear and, thus, have a correlation of 1).
3. A sample size that is too small. If there are fewer observations than degrees of freedom, the moment matrix is not invertible.

Identify the variable causing the problem and remove it from the model or increase the sample size.

⇨ Một số số cặp so sánh thu nhập không triển khai được MICOM. Thang đo đo lường khái niệm không tương đồng nhau giữa các nhóm thu nhập, chưa đủ điều kiện hoàn toàn thực hiện phân tích cấu trúc đa nhóm MGA.

PHỤ LỤC 12. PHÂN TÍCH CẤU TRÚC ĐA NHÓM

Phân tích cấu trúc đa nhóm theo theo nhóm Giới tính

BIẾN GIỚI TÍNH

Bootstrap MGA

	Difference (Nam - Nữ)	2-tailed (Nam vs Nữ) p value
CSR -> IMG	0.051	0.365
CSR -> OT	0.086	0.392
CSR -> POF	0.004	0.960
CSR -> SAT	-0.081	0.404
IMG -> LOY	0.025	0.723
IMG -> OT	-0.059	0.523
OT -> LOY	-0.034	0.598
OT -> SAT	0.041	0.695
POF -> LOY	-0.012	0.871
POF -> SAT	0.047	0.579
SAT -> LOY	0.014	0.841

⇨ Giữa cặp Nam với Nữ: Toàn bộ các quan hệ đều không có khác biệt do sig lớn hơn 0.05.

Bootstrapping results

	Original (Nam)	Original (Nữ)	t value (Nam)	t value (Nữ)	p value (Nam)	p value (Nữ)
CSR -> IMG	0.580	0.529	16.091	12.209	0.000	0.000
CSR -> OT	0.442	0.356	5.920	5.242	0.000	0.000
CSR -> POF	0.580	0.576	10.778	10.723	0.000	0.000
CSR -> SAT	0.441	0.522	5.623	9.291	0.000	0.000
IMG -> LOY	0.113	0.087	2.245	1.700	0.025	**0.089**
IMG -> OT	0.205	0.263	2.901	4.421	0.004	0.000
OT -> LOY	0.096	0.131	2.117	2.730	0.034	0.006
OT -> SAT	0.222	0.181	2.585	3.119	0.010	0.002
POF -> LOY	0.301	0.313	5.092	7.486	0.000	0.000
POF -> SAT	0.158	0.110	2.395	1.989	0.017	0.047
SAT -> LOY	0.486	0.472	9.093	10.646	0.000	0.000

⇨ Nhóm Nam: Tất cả các quan hệ tác động đều có ý nghĩa. Tác động mạnh nhất lên OT là CSR. Tác động mạnh nhất lên SAT là CSR. Tác động mạnh nhất lên LOY là SAT.

⇨ Nhóm Nữ: Có quan hệ không có ý nghĩa là IMG -> LOY. Tác động mạnh nhất lên OT là CSR. Tác động mạnh nhất lên SAT là CSR. Tác động mạnh nhất lên LOY là SAT.

Phân tích cấu trúc đa nhóm theo theo nhóm Học vấn

Bootstrap MGA

	Difference (Cao đẳng - Sau đại học)	Difference (Cao đẳng - Đại học)	Difference (Sau đại học - Đại học)	2-tailed (Cao đẳng vs Sau đại học) p value	2-tailed (Cao đẳng vs Đại học) p value	2-tailed (Sau đại học vs Đại học) p value
CSR -> IMG	-0.005	0.011	0.015	0.927	0.849	0.824
CSR -> OT	-0.326	-0.017	0.308	**0.020**	0.898	**0.015**
CSR -> POF	-0.051	0.080	0.131	0.647	0.363	0.243
CSR -> SAT	-0.076	0.134	0.210	0.571	0.181	0.102
IMG -> LOY	-0.119	-0.003	0.116	0.356	0.970	0.313
IMG -> OT	0.227	0.045	-0.182	0.118	0.659	0.179
OT -> LOY	-0.119	-0.103	0.016	0.396	0.174	0.910
OT -> SAT	-0.074	-0.081	-0.007	0.563	0.435	0.974
POF -> LOY	0.294	0.063	-0.231	0.035	0.387	0.087
POF -> SAT	-0.038	-0.142	-0.104	0.758	0.168	0.383
SAT -> LOY	-0.032	-0.007	0.025	0.806	0.936	0.829

Bootstrapping results

	Original (Cao đẳng)	Original (Sau đại học)	Original (Đại học)	t value (Cao đẳng)	t value (Sau đại học)	t value (Đại học)	p value (Cao đẳng)	p value (Sau đại học)	p value (Đại học)
CSR -> IMG	0.566	0.571	0.556	10.906	6.540	14.847	**0.000**	**0.000**	**0.000**
CSR -> OT	0.340	0.665	0.357	3.526	6.587	5.124	**0.000**	**0.000**	**0.000**
CSR -> POF	0.608	0.659	0.529	8.387	6.671	10.285	**0.000**	**0.000**	**0.000**
CSR -> SAT	0.558	0.634	0.424	7.548	5.738	6.236	**0.000**	**0.000**	**0.000**
IMG -> LOY	0.090	0.210	0.094	1.225	1.992	2.110	0.221	**0.046**	**0.035**
IMG -> OT	0.294	0.067	0.249	3.631	0.557	3.931	**0.000**	0.577	**0.000**
OT -> LOY	0.046	0.165	0.149	0.724	1.337	3.732	0.469	0.181	**0.000**
OT -> SAT	0.150	0.223	0.230	2.070	2.031	3.198	**0.038**	0.042	**0.001**
POF -> LOY	0.384	0.090	0.321	6.750	0.730	6.920	**0.000**	0.465	**0.000**
POF -> SAT	0.031	0.069	0.173	0.360	0.663	2.964	0.719	0.508	**0.003**
SAT -> LOY	0.458	0.490	0.465	7.085	3.481	10.041	**0.000**	**0.001**	**0.000**

PHỤ LỤC 12. Phân tích cấu trúc đa nhóm theo theo Thâm niên

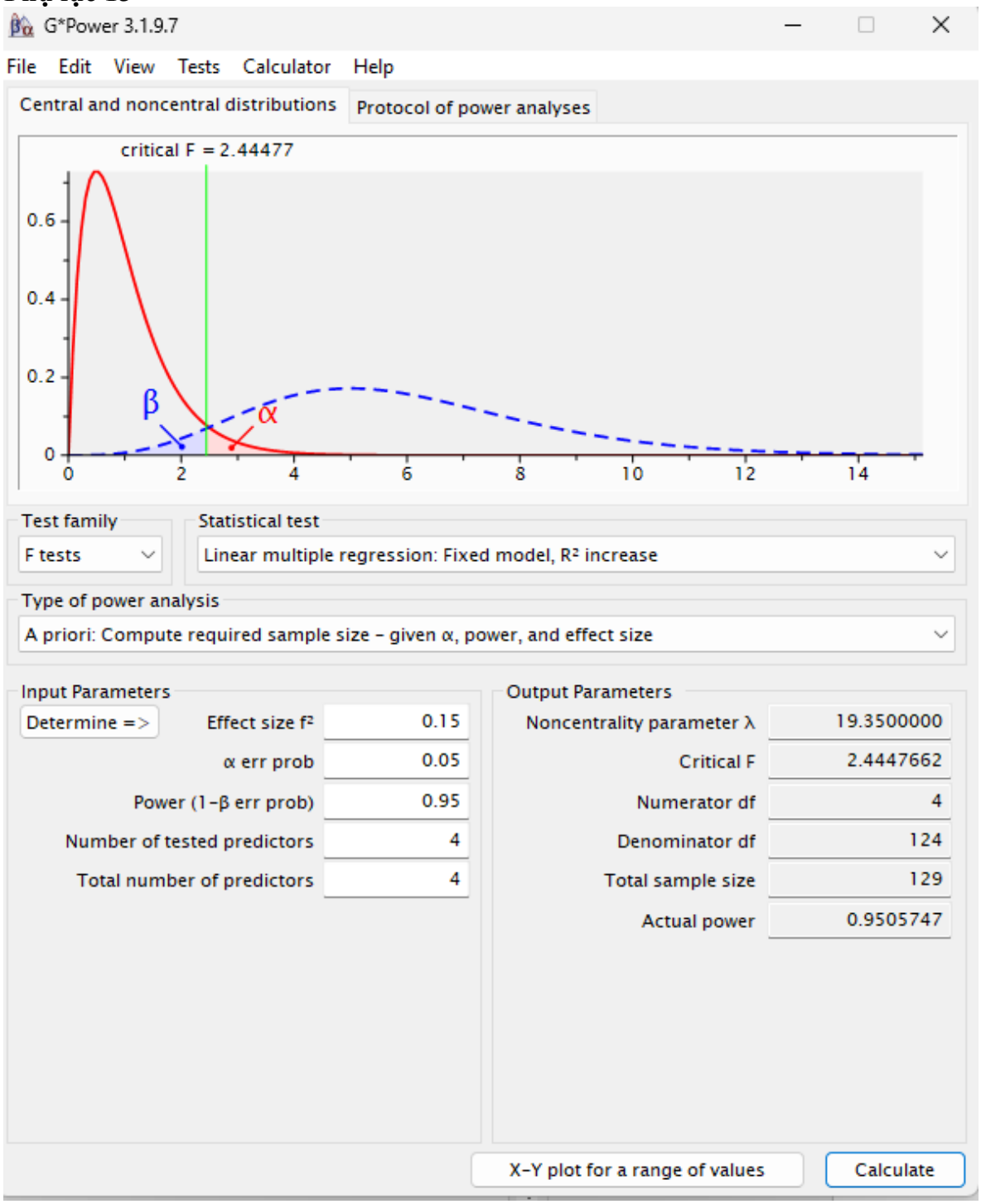
Bootstrap MGA

	Difference (2 năm đến dưới 5 năm - 5 năm đến dưới 7 năm)	Difference (2 năm đến dưới 5 năm - 7 năm đến dưới 10 năm)	Difference (2 năm đến dưới 5 năm - Dưới 2 năm)	Difference (2 năm đến dưới 5 năm - Từ 10 năm trở lên)	Difference (5 năm đến dưới 7 năm - 7 năm đến dưới 10 năm)	Difference (5 năm đến dưới 7 năm - Dưới 2 năm)	Difference (5 năm đến dưới 7 năm - Từ 10 năm trở lên)	Difference (7 năm đến dưới 10 năm - Dưới 2 năm)	Difference (7 năm đến dưới 10 năm - Từ 10 năm trở lên)	Difference (Dưới 2 năm - Từ 10 năm trở lên)	2-tailed (2 năm đến dưới 5 năm vs 5 năm đến dưới 7 năm) p value	2-tailed (2 năm đến dưới 5 năm vs 7 năm đến dưới 10 năm) p value	2-tailed (2 năm đến dưới 5 năm vs Dưới 2 năm) p value	2-tailed (2 năm đến dưới 5 năm vs Từ 10 năm trở lên) p value	2-tailed (5 năm đến dưới 7 năm vs 7 năm đến dưới 10 năm) p value	2-tailed (5 năm đến dưới 7 năm vs Dưới 2 năm) p value	2-tailed (5 năm đến dưới 7 năm vs Từ 10 năm trở lên) p value	2-tailed (7 năm đến dưới 10 năm vs Dưới 2 năm) p value	2-tailed (7 năm đến dưới 10 năm vs Từ 10 năm trở lên) p value	2-tailed (Dưới 2 năm vs Từ 10 năm trở lên) p value
CSR -> OT	-0.103	-0.048	0.196	-0.065	0.055	0.298	0.037	0.243	-0.018	-0.261	0.270	0.659	0.155	0.541	0.619	0.016	0.725	0.102	0.889	0.065
CSR -> POF	0.017	-0.038	0.015	-0.067	-0.055	-0.002	-0.084	0.053	-0.029	-0.082	0.874	0.692	0.921	0.560	0.638	0.973	0.518	0.682	0.838	0.557
CSR -> SAT	-0.116	-0.190	0.032	-0.392	-0.074	0.148	-0.277	0.221	-0.203	-0.424	0.350	0.153	0.824	**0.000**	0.624	0.286	0.019	0.125	0.134	**0.000**
IMG -> LOY	-0.105	-0.061	0.026	-0.250	0.044	0.130	-0.145	0.087	-0.189	-0.275	0.358	0.675	0.840	0.076	0.792	0.289	0.302	0.580	0.279	0.061
OT -> LOY	-0.081	-0.164	0.105	-0.287	-0.083	0.186	-0.206	0.269	-0.123	-0.392	0.430	0.237	0.305	0.041	0.582	0.107	0.153	0.068	0.468	**0.010**
OT -> SAT	0.153	0.175	-0.055	0.247	0.023	-0.208	0.094	-0.231	0.072	0.302	0.185	0.164	0.707	0.046	0.855	0.192	0.502	0.165	0.642	**0.066**
POF -> LOY	-0.096	0.233	0.030	0.173	0.329	0.126	0.269	-0.203	-0.060	0.143	0.327	0.163	0.791	0.208	0.068	0.311	0.074	0.262	0.745	0.369
POF -> SAT	-0.063	-0.041	0.158	0.098	0.022	0.222	0.161	0.199	0.139	-0.060	0.527	0.786	0.261	0.408	0.878	0.113	0.167	0.263	0.388	0.686
SAT -> LOY	-0.031	-0.084	-0.006	0.075	-0.053	0.025	0.106	0.078	0.159	0.081	0.816	0.586	0.994	0.629	0.773	0.862	0.566	0.658	0.440	0.661

Bootstrapping results

	Original (2 năm đến dưới 5 năm)	Original (5 năm đến dưới 7 năm)	Original (7 năm đến dưới 10 năm)	Original (Dưới 2 năm)	Original (Từ 10 năm trở lên)	t value (2 năm đến dưới 5 năm)	t value (5 năm đến dưới 7 năm)	t value (7 năm đến dưới 10 năm)	t value (Dưới 2 năm)	t value (Từ 10 năm trở lên)	p value (2 năm đến dưới 5 năm)	p value (5 năm đến dưới 7 năm)	p value (7 năm đến dưới 10 năm)	p value (Dưới 2 năm)	p value (Từ 10 năm trở lên)
CSR -> OT	0.525	0.627	0.572	0.329	0.590	7.015	11.021	6.308	2.673	7.258	**0.000**	**0.000**	**0.000**	**0.008**	**0.000**
CSR -> POF	0.551	0.535	0.590	0.537	0.619	8.924	6.554	5.601	5.561	5.450	**0.000**	**0.000**	**0.000**	**0.000**	**0.000**
CSR -> SAT	0.437	0.552	0.626	0.405	0.829	5.568	5.690	5.695	3.968	10.543	**0.000**	**0.000**	**0.000**	**0.000**	**0.000**
IMG -> LOY	-0.004	0.101	0.057	-0.030	0.246	0.055	1.125	0.416	0.350	2.199	0.956	0.261	0.677	0.726	**0.028**
OT -> LOY	0.114	0.196	0.279	0.010	0.401	1.852	2.369	2.245	0.121	3.442	0.064	0.018	**0.025**	0.904	**0.001**
OT -> SAT	0.243	0.090	0.068	0.298	-0.004	3.423	0.990	0.665	2.342	0.038	**0.001**	0.322	0.506	**0.019**	0.970
POF -> LOY	0.332	0.428	0.099	0.302	0.159	5.499	5.552	0.644	3.061	1.231	**0.000**	**0.000**	0.520	**0.002**	0.219
POF -> SAT	0.139	0.203	0.180	-0.019	0.041	1.939	2.860	1.365	0.159	0.428	0.053	**0.004**	0.172	0.874	0.669
SAT -> LOY	0.301	0.332	0.386	0.307	0.226	4.602	2.855	2.557	2.819	1.487	**0.000**	**0.004**	**0.011**	**0.005**	0.137

Phụ lục 13


G*Power 3.1.9.7
File Edit View Tests Calculator Help
Central and noncentral distributions
Protocol of power analyses
critical F = 2.44477
0.6
0.4
0.2
0
0 2 4 6 8 10 12 14
β
α
Test family
F tests
Statistical test
Linear multiple regression: Fixed model, R² increase
Type of power analysis
A priori: Compute required sample size – given α, power, and effect size
Input Parameters
Determine =>
Effect size f²
0.15
α err prob
0.05
Power (1–β err prob)
0.95
Number of tested predictors
4
Total number of predictors
4
Output Parameters
Noncentrality parameter λ
19.3500000
Critical F
2.4447662
Numerator df
4
Denominator df
124
Total sample size
129
Actual power
0.9505747
X-Y plot for a range of values
Calculate

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DUY TÂN

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Số : 510 /QĐ-ĐHDT

Đà Nẵng, ngày 07 tháng 02 năm 2022

QUYẾT ĐỊNH
Về việc giao đề tài luận án tiến sĩ

HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG ĐẠI HỌC DUY TÂN

Căn cứ Quyết định số 666/TTg ngày 11/11/1994 của Thủ tướng Chính phủ về việc thành lập Trường Đại học Dân lập Duy Tân;

Căn cứ Quyết định số 1704/QĐ-TTg ngày 02/10/2015 của Thủ tướng Chính phủ về việc chuyển đổi loại hình của Trường Đại học Duy Tân;

Căn cứ Quyết định số 05/QĐ-TĐDT ngày 16/3/2020 của Chủ tịch HĐQT Công ty Cổ phần Tập đoàn Duy Tân về việc công nhận Hiệu trưởng Trường Đại học Duy Tân;

Căn cứ Thông tư số 18/2021/TT-BGDĐT ngày 28/6/2021của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo về việc ban hành Quy chế tuyển sinh và đào tạo trình độ tiến sĩ;

Xét đề nghị của Trưởng Ban Sau đại học,

QUYẾT ĐỊNH:

Điều 1. Giao Nghiên cứu sinh Hà Hải Giang (Khóa 10) thực hiện luận án tiến sĩ với đề tài: *Nghiên cứu tác động của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đến lòng trung thành của nhân viên trong các doanh nghiệp khoa học công nghệ trên địa bàn TP Hà Nội*, chuyên ngành Quản trị kinh doanh, mã số: 9340101, dưới sự hướng dẫn của:

- Người hướng dẫn chính: TS. Lê Nguyên Bảo – Trường Đại học Duy Tân
- Người hướng dẫn phụ: TS. Võ Thanh Hải - Trường Đại học Duy Tân

Điều 2. Nghiên cứu sinh, Người hướng dẫn khoa học có nhiệm vụ và quyền lợi theo Quy chế đào tạo tiến sĩ hiện hành.

Điều 3. Quyết định có hiệu lực kể từ ngày ký.

Điều 4. Ban Sau đại học, Trường Kinh tế, các đơn vị có liên quan và các Ông, Bà có tên trong Điều 1 căn cứ Quyết định thi hành./.

Nơi nhận:
- Như Điều 4;
- Lưu VP.

KT. HIỆU TRƯỞNG
PHÓ HIỆU TRƯỞNG

TS. Võ Thanh Hải