BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

ĐẠI HỌC DUY TÂN

----------☆----------



HÀ HẢI GIANG

CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU KHOA HỌC CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN

ĐÀ NẴNG, NĂM 2026

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 ngành khoa học và công nghệ]. Problems and Perspectives in Management, 24(3), 285–301. doi:10.21511/ppm.24(3).2026.19
2. **Giang Hai Ha**, Hai Thanh Vo, Thu Hoai Thi Le (2026). A literature review of corporate social responsibility and employee loyalty [Một tổng quan tài liệu về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và lòng trung thành của nhân viên]. *Scientific Culture*. 12(1.1). 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 and corporate social responsibility affect brand image? A case study of Vietnamese financial leasing companies [Liệu tính cạnh tranh và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có ảnh hưởng đến hình ảnh thương hiệu không? Nghiên cứu trường hợp 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 mối quan hệ xanh: Khám phá mối quan hệ giữa CSR, sự hài lòng xanh, giá trị 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

BUSINESS PERSPECTIVES

LLC "CPC "Business Perspectives"
Hryhorii Skovoroda lane, 10,
Sumy, 40022, Ukraine

www.businessperspectives.org

Giang Hai Ha (Vietnam), **Hai Thanh Vo** (Vietnam), **Thu Hoai Thi Le** (Vietnam)

RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND EMPLOYEE LOYALTY: EVIDENCE FROM FULL-TIME EMPLOYEES IN THE SCIENCE AND TECHNOLOGY SECTOR

Abstract

This study aims to explore the relationship between corporate social responsibility and employee loyalty, specifically examining the mediating roles of person–organization fit, organizational trust, corporate image, and employee satisfaction. A quantitative survey was conducted from December 2023 to June 2024 among 479 full-time employees at science and technology enterprises in Hanoi, Vietnam. Data were analyzed using partial least squares structural equation modeling, employing a two-stage approach to evaluate corporate social responsibility as a higher-order construct.

The results support that corporate social responsibility is positively associated with person–organization fit, organizational trust, corporate image, and employee satisfaction. In turn, employee loyalty is linked to these four factors. Additionally, the study confirms the existence of indirect effects of corporate social responsibility on employee loyalty via mediating variables. This paper integrates social exchange theory, social identity theory, stakeholder theory, responsible innovation, and the triple bottom line framework into a research model. Moreover, by integrating innovation into corporate social responsibility, this study suggests that it serves as a pillar for enhancing sustainable competitive advantage in the high-tech sector.

Keywords satisfaction, trust, innovation, fit, corporate image

JEL Classification J28, M14

Type of the article: Research Article

Received on: 6th of February, 2026
Accepted on: 21st of July, 2026
Published on:

© Giang Hai Ha, Hai Thanh Vo, Thu Hoai Thi Le, 2026

Giang Hai Ha, Ph.D. Student, Institute of Theory and Applied Research, Duy Tan University, Ha Noi, Vietnam; School of Business and Economics, Duy Tan University, Da Nang, Vietnam

Hai Thanh Vo, Ph.D., Faculty of Business Administration, School of Business and Economics, Duy Tan University, Da Nang, Vietnam.

Thu Hoai Thi Le, Ph.D., Associate Professor, University of Law, Vietnam National University, Ha Noi, Vietnam. (Corresponding author)

INTRODUCTION

In the current era of innovation, science and technology (S&T) enterprises serve as vital engines of economic growth and digital transformation in Vietnam (Tran & Nguyen, 2020). This systemic importance is particularly pronounced in Hanoi, where the municipal government has strategically positioned the local S&T ecosystem as the motivation for the development strategy through 2030 (A. Nguyen & T. Nguyen, 2022). However, these firms face workforce instability, known as brain drain, in which highly skilled employees frequently leave their organizations. The Human Flight and Brain Drain Index for Vietnam is 4.4, which is significantly higher than that for Thailand (3.4) and Singapore (1.0) (Fund for Peace, 2024). This vulnerability is linked to a notable talent deficit in the domestic technology sectors through a two-wave attrition mechanism: elite computer science and engineering graduates migrate to international labor markets, while the remaining talent pool within S&T enterprises in Hanoi becomes subject to aggressive inter-firm poaching (Nguyen, 2014). This reality creates a practical imperative for tech firms to shift toward internal management frameworks, such as corporate social responsibility (CSR), to support long-term employee loyalty.

This is an Open Access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International license, which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Conflict of interest statement:
Author(s) reported no conflict of interest

Most CSR research in Vietnam has focused on external factors, such as marketing, or has been limited to traditional service industries, such as banking and tourism. There is a lack of evidence on how CSR relates to employees' internal behavior in high-tech sectors, where professional values such as research ethics and innovation remain underexplored. Furthermore, the complex psychological process, specifically how CSR integrates with organizational trust, employee satisfaction, corporate image, and person–organization fit to loyalty, remains unclear in the Vietnamese S&T context.

Regarding the timing of this analysis, the empirical data were collected in 2024. Although the findings are being presented in 2026, they remain highly relevant because Hanoi has issued and implemented Plan 17/KH-UBND, which implements 6 resolutions of the City People's Council, identifying science, technology, innovation, and the digital economy as the main drivers of growth and sustainable development until 2030 (Minh Nguyet, 2026). In addition, highly skilled personnel are scarce, with senior-level talent comprising only nearly 20% of the total IT workforce and leader- or manager-level positions accounting for just 7% (TopDev, 2023). These ongoing labor shortages suggest an urgent need for tech firms to adopt value-driven strategies, such as CSR, to retain their workforce.

By addressing these specific industry gaps, this study moves beyond generic loyalty models to explore a CSR framework tailored for S&T enterprises. The paper identifies the need for specialized measurement scales that reflect the unique responsibilities of these firms, such as supporting innovation and maintaining legal integrity in technology development.

1. LITERATURE REVIEW AND HYPOTHESES

The relationship between corporate social responsibility (CSR) and employee loyalty is elucidated by integrating social exchange theory, social identity theory, and stakeholder theory. In the science and technology sector, these theories form a connected process that is highly relevant to specialized employees.

First, social exchange theory suggests that the relationship between two people or parties is viewed from an economic perspective (Blau, 1964). In the S&T sector, employees value socio-emotional support alongside financial rewards. When an organization invests in environmental, societal, and economic initiatives, employees perceive these actions as signals of institutional support and valuation. In return for these resources, personnel exhibit greater trust and satisfaction, psychological states that are consistently associated with long-term loyalty. Second, social identity theory explains individuals' membership in groups relative to out-groups, based on a person's self-concept (Tajfel & Turner, 1979). Employees in the S&T sector often possess a professional identity linked to company image and innovation. When a company applies CSR practices that support person–organization fit and a positive corporate image, it can enhance a sense of belonging among S&T employees.

The triple bottom line (TBL) framework, pioneered by Elkington (1994), measures organizational performance by integrating profit (economic), people (social), and planet (environmental) dimensions. The structural flexibility of the TBL framework enables its widespread application in strategic management and aligns closely with international policies, particularly the United Nations Sustainable Development Goals, including SDG 8 (Decent Work and Economic Growth), SDG 12 (Responsible Consumption and Production), and SDG 13 (Climate Action) (Nica et al., 2025). In the context of S&T enterprises in Vietnam, the application of the TBL framework exhibits sector-specific characteristics tied to the knowledge economy and the national digital transformation project. Moreover, this study integrates the responsible innovation framework (Stilgoe et al., 2013; von Schomberg, 2013) as a pillar of CSR, framing the approach as an innovation-extended TBL framework. Grounded in stakeholder theory (Freeman, 1984), responsible innovation is conceptualized as a collective process that aligns technological advancements with societal values and ethical expectations. This framework responds to the limitations of traditional risk-management

doi

models, in which the negative consequences of technology only become fully apparent after it has been deeply institutionalized in society. By prioritizing research intentions and public values from the outset, responsible innovation allows technology firms to proactively navigate ethical responsibilities during the early stages of technological development.

Within this investigation, CSR is operationalized as a formative higher-order construct comprising four dimensions: CSR-Economic, CSR-Environmental, CSR-Social, and CSR-Innovation. The foundational tenets of responsible innovation are embedded and operationalized into specific, measurable behavioral indicators that constitute the CSR-Innovation dimension within the structural higher-order construct. This innovation dimension evaluates three core behavioral commitments: the strategic allocation of resources and dedicated budgets for R&D and technological process improvement, the institutionalization of intellectual property law into strict internal regulations to protect patents and stakeholder copyrights, and the active development of human capital alongside the protection of employees' economic rights regarding their creative research outputs. Besides, the economic dimension focuses on employee well-being, transparent career pathways, and compliance with technology and laboratory safety protocols. The environmental dimension prioritizes resource conservation, the safe management of laboratory and technological waste, adherence to environmental standards (such as ISO 14001), and the cultivation of ecological awareness among the employees. The social dimension addresses product ethics and data security, ensuring that technological solutions maintain absolute user privacy and technical transparency.

Grounded in stakeholder and social identity theories, CSR initiatives support a prestigious reputation, assisting personnel in aligning their personal values with the firm (Homer et al., 2023) and establishing cognitive perceptions of person–organization fit (Duarte & Mouro, 2022). Drawing on social exchange and identification frameworks, substantive CSR practices provide non-material resources that are linked to higher employee satisfaction (Aguinis & Glavas, 2012) and reinforce organizational trust by demonstrating corporate integrity (Hwang et al., 2022). Furthermore, CSR initiatives map onto corporate image through cognitive categorization mechanisms, providing highly educated S&T professionals with an identity baseline that covaries with positive internal reputation perceptions (Vuong & Bui, 2023).

Social identity logic suggests that person–organization fit is related to employee loyalty by strengthening organizational identification and psychological dedication (Kim & Gatling, 2019). Similarly, social exchange theory positions both employee satisfaction and organizational trust as crucial prerequisites for loyalty; satisfied, trusting individuals exhibit lower turnover intentions owing to perceived reciprocity obligations and mitigated relational risks (La Paudi et al., 2022). Lastly, corporate image serves as an important psychological anchor for workforce retention, as a prestigious external reputation establishes a psychological bond where employees associate personal success with collective brand achievements (Chen et al., 2022).

Finally, under social identity principles, person–organization fit is directly related to employee satisfaction through value congruence, as S&T employees actively seek an intersection between their creative ideals and corporate development strategies (Verquer et al., 2003). Concurrently, grounded in social exchange mechanisms, organizational trust covaries with enhanced psychological safety and overall job satisfaction (Güney et al., 2022). These internal states are further supported since a favorable corporate image serves as an external signal of ethical reliability that is positively associated with stakeholder trust (Osman et al., 2024).

In the specialized S&T sector, fostering employee loyalty requires more than contractual agreements alone. Recent evidence suggests that person–organizational fit is a primary role of psychological attachment and long-term loyalty (Jin et al., 2024). Within the S&T workforce, organizational trust serves as a pivotal relational anchor in the employee–employer relationship, translating perceived ethical conduct into sustained dedication (Jin et al., 2024). Moreover, employee satisfaction serves as a pivotal bridge to loyalty, as satisfied employees exhibit higher levels of institutional commitment and a marked reduction in turnover intentions

(Martensen & Grønholdt, 2006). Lastly, a positive corporate image internalizes the firm's prestige, effectively channeling organizational reputation into long-term loyalty (Rupp et al., 2006). Therefore, this study argues that the impact of CSR on loyalty is not always direct but is channeled through these internal psychological states.

This study aims to explore the impact of CSR on employee loyalty among S&T employees in Hanoi, Vietnam, specifically by analyzing person–organization fit, organizational trust, corporate image, and employee satisfaction as pivotal mediating variables (Figure 1). Based on the literature review, the following hypotheses are proposed:

H1: *CSR has a positive and significant influence on person–organization fit.*

H2: *CSR has a positive and significant influence on employee satisfaction.*

H3: *CSR has a positive and significant influence on organizational trust.*

H4: *CSR has a positive and significant influence on corporate image.*

H5: *Person–organization fit has a positive and significant influence on employee loyalty.*

H6: *Employee satisfaction has a positive and significant influence on employee loyalty.*

H7: *Organizational trust has a positive and significant influence on employee loyalty.*

H8: *Corporate image has a positive and significant influence on employee loyalty*

H9: *Person–organization fit has a positive and significant influence on employee satisfaction.*

H10: *Organizational trust has a positive and significant influence on employee satisfaction.*

H11: *Corporate image has a positive and significant influence on organizational trust.*

H12a: *Person–organization fit mediates the relationship between CSR and employee loyalty.*

H12b: *Organizational trust mediates the relationship between CSR and employee loyalty.*

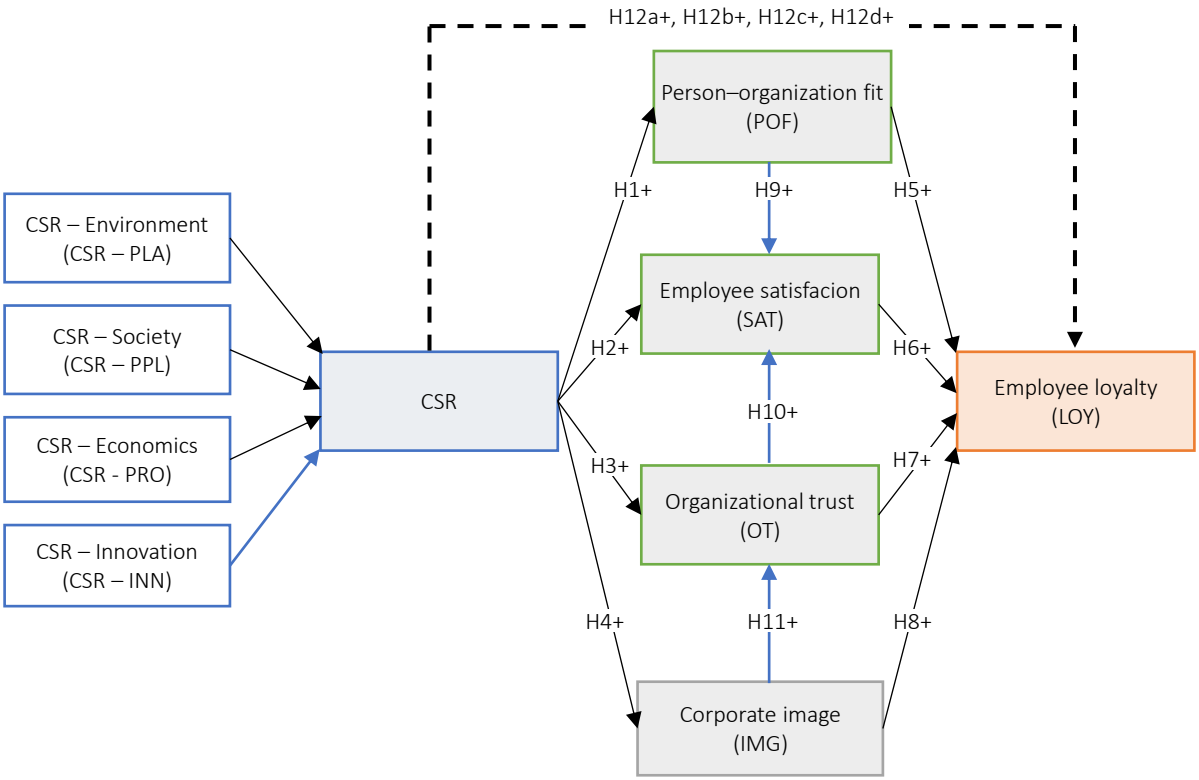


Figure 1. Proposed research model

doi

H12c: Employee satisfaction mediates the relationship between CSR and employee loyalty.

H12d: Corporate image mediates the relationship between CSR and employee loyalty.

2. METHOD

A multi-stage systematic procedure was followed: (1) instrument development based on validated scales; (2) qualitative refinement via expert interviews; (3) quantitative data collection; and (4) data analysis using PLS-SEM.

Regarding ethical standards, an informed consent form was provided to all participants, outlining the academic purpose of the study. Anonymity and confidentiality were strictly maintained throughout the process; no identifying personal or corporate information was stored. The research protocol was reviewed and approved by the Ethics Committee of Duy Tan University (No. 02/CN-HDDD).

The research instrument was synthesized from established scales to ensure theoretical robustness. These specific scales were selected: CSR (Alvarado-Herrera et al., 2017; Turker, 2009), employee satisfaction (Chen et al., 2022; Spector, 1985), organizational trust (Mayer et al., 1995; Robinson & Rousseau, 1994), person–organization fit (Cable & DeRue, 2002; Kristof-Brown et al., 2005), corporate image (Dutton et al., 1994; Nguyen & Leblanc, 2001), and employee loyalty (Chen et al., 2022; Martensen & Grønholdt, 2006; Zeithaml et al., 1996).

Moreover, prior to the official launch, expert interviews were conducted with S&T scholars and human resource managers in Hanoi to contextualize the items. Adjustments were made to ensure that technical terms were correctly interpreted by the S&T workforce. A 5-point Likert scale was utilized for the final questionnaire (Ha, 2026).

The sampling frame for this study comprised S&T enterprises located in Hanoi. The list of organizations was derived from the official directory of S&T enterprises published by the Hanoi Department of Science and Technology (2024). According to the Ministry of Science and Technology, the target population consisted of full-time personnel who have "graduated from university or college and worked in a science and technology field" (Ha, 2020). To ensure sample validity while respecting industrial confidentiality protocols in Hanoi's high-tech sector, the questionnaire was distributed to firms on the list of Hanoi Department of Science and Technology (2024), so specific corporate and departmental identities were not recorded. Eligibility was restricted to full-time personnel aged 22 or older who held a university or college degree and were actively employed within these S&T enterprises. Consequently, the final sample includes full-time employees working across the entire S&T sector. Instead of limiting the research to top managers or senior experts, this study intentionally includes employees from all organizational levels to capture a comprehensive view of the workforce.

The official survey was conducted from December 2023 to June 2024. A multi-channel approach (direct, postal, and digital via Google Forms/Zalo) was employed to minimize non-response bias and maximize geographical coverage across Hanoi's industrial sectors. Data were collected in 2024, a strategic period for Hanoi's S&T ecosystem. The dataset remains valid for 2026 because the values of knowledge workers are enduring and structural challenges, such as brain drain, persist in the sector.

Of the 1,000 questionnaires distributed, 578 were returned, yielding a 57.8% response rate. A rigorous screening process was performed to exclude incomplete responses and straight-lining patterns, yielding 479 valid observations for the final analysis (Table 1).

The data were analyzed using SmartPLS 4. PLS-SEM was selected for its predictive capabilities in mediation models. CSR is operationalized as a higher-order construct using a reflective-formative framework (Amoozegar et al., 2026). At the lower-order level, the four dimensions (economic, social, environmental, and innovation) are specified as reflective components. At the higher-order level, CSR is specified as a formative construct because these four dimensions capture distinct, non-interchangeable facets of responsibility (Hair et al., 2021). To evaluate this structure without statistical bias, this study applied the two-stage approach (Sarstedt et al., 2019). This method ensures a robust validation of how each specific dimension contributes to the overall CSR framework before examining its structural effect on employee loyalty.

Table 1. Summary of survey response and data screening

Category	Description	Statistics
Survey Distribution	Total distributed	1,000
	Total returned	578
	Overall response rate	57.8%
Data Screening	Invalid responses (inconsistent/incomplete)	99
	Valid responses (final sample)	479
	Validity rate	82.8%

Beyond the evaluation of the higher-order CSR construct, the structural model is specified as an interconnected parallel framework (Table 2) with cross-construct pathways rather than an isolated parallel mediation model. This structural configuration explicitly accounts for two primary types of mediation mechanisms: (1) CSR → POF→ LOY, CSR → SAT→ LOY, CSR → OT → LOY, CSR → IMG→ LOY; and (2) interconnected cross-pathway mediation, in which corporate image relates to organizational trust (IMG → OT), and both organizational trust and person-organization fit link to employee satisfaction (OT → SAT, POF → SAT).

3. RESULTS

Table 3 provides a comprehensive overview of the research sample based on demographic and socio-economic characteristics. The sample comprised 479 participants and features a relatively balanced gender distribution (51.6% female and 48.4% male). The respondents were primarily in the 26–35 age group, representing the largest proportion (44.7%), and single individuals accounted for 54.9% of the total. Regarding educational level, 56% of participants held a Bachelor's degree, and 12.7% held a postgraduate degree. Regarding work experience and economic status, the largest share of respondents (36.1%) had between 2 and 5 years of experience, while the most common monthly income ranged from 15 to under 30 million VND (48.9%).

The measurement model assessment began with an evaluation of outer loadings. Indicator OT6 was removed because its loading (0.532) fell below the 0.7 threshold. After re-running the model, all indicators had loadings above 0.7, indicating their significance (see Appendix A).

Table 4 indicates that all latent constructs comprehensively meet the necessary criteria for internal consistency reliability, and validity. Every psychometric scale exhibited good reliability, with

Table 2. Framework for evaluating both the measurement and the structural model

Criteria	Threshold	Key Source(s)
Reflective measurement level (lower-order CSR dimensions, OT, SAT, POF, IMG, and LOY)		
Indicator Reliability	Outer Loadings ≥ 0.70	Hulland (1999); Hair et al. (2021)
Internal consistency reliability	Cronbach's alpha ≥ 0.70	DeVellis and Thorpe (2021)
	Composite Reliability (CR)	DeVellis and Thorpe (2021)
Convergent Validity	AVE ≥ 0.50	Fornell and Larcker (1981)
Discriminant Validity	HTMT ratio ≤ 0.85	Henseler et al. (2015)
	Fornell-Larcker Criterion	Fornell and Larcker (1981)
Formative measurement level (higher-order CSR construct in Stage 2)		
Collinearity	Inner VIF ≤ 3.0	Hair et al. (2021)
Significance of Indicators	Outer Weights: p-value<0.05	Hair et al. (2021)
Structural Model		
Collinearity	Inner VIF ≤ 5.0	Hair et al. (2021)
R^2	(Weak: 0.25; Mod: 0.50; High: 0.75)	Cohen (1988)
f^2	(Small: 0.02; Med: 0.15; Large: 0.35)	Cohen (1988)
Q^2	(Low: 0.25; Med: 0.50; High: 0.50)	Hair et al. (2019)
Hypothesis Testing	p-value < 0.05 (t-stat > 1.96)	Hair et al. (2021)

Note: CSR means corporate social responsibility, OT means organizational trust, SAT means employee satisfaction, P-O fit means personal–organizational fit, IMG means corporate image, and LOY means employee loyalty.

doi

Table 3. Characteristics of participants

Variable	Category	Frequency (N)	Percentage (%)
Gender	Male	232	48.4
	Female	247	51.6
	Total	479	100.0
Age Group	25 years and below	96	20.0
	26–35 years old	214	44.7
	36–45 years old	110	23.0
	Over 46 years old	59	12.3
	Total	479	100.0
Marital Status	Single	263	54.9
	Married	216	45.1
	Total	479	100.0
Education Level	Associate Degree	150	31.3
	Bachelor's Degree	268	56.0
	Postgraduate Degree	61	12.7
	Total	479	100.0
Monthly Income	< 15 million VND	167	34.9
	15 to < 30 million VND	234	48.9
	30 to < 45 million VND	56	11.6
	45 million VND and above	22	4.6
	Total	479	100.0
Work Tenure	Less than 2 years	105	21.9
	2 to under 5 years	173	36.1
	5 to under 7 years	94	19.6
	7 to under 10 years	56	11.7
	10 years and above	51	10.7
	Total	479	100.0

Cronbach's Alpha and composite reliability values (CR) exceeding the 0.7 threshold. Additionally, the average variance extracted (AVE) for each scale exceeded 0.5, thereby indicating convergent validity.

Discriminant validity via the Fornell–Larcker criterion and the heterotrait-monotrait (HTMT) ratios are presented in Tables 5 and 6. As shown in Table 5, the square root of the AVE for each construct (diagonal) is higher than any of its corresponding inter-construct correlations, satisfying the Fornell and Larcker (1981) requirement. Furthermore, all HTMT values range from 0.318 to 0.830, remaining below the conservative 0.85 threshold, establishing the empirical distinctiveness of the research constructs (Henseler et al., 2015).

The validity of the formative higher-order construct (HOC) for CSR was supported by evaluating outer weights and collinearity. As shown in Table 7, all

Table 4. Reliability and validity

	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

Note: CSR_INN means CSR – Innovation, CSR_PLA means CSR – Environment, CSR_PPL means CSR – Society, and CSR_PRO means CSR – Economics, IMG means corporate image, LOY means employee loyalty, OT means organizational trust, P-O fit means personal–organizational fit, and SAT means employee satisfaction.

Table 5. 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

Note: CSR_INN means CSR – Innovation, CSR_PLA means CSR – Environment, CSR_PPL means CSR – Society, and CSR_PRO means CSR – Economics, IMG means corporate image, LOY means employee loyalty, OT means organizational trust, P-O fit means personal–organizational fit, and SAT means employee satisfaction.

Table 6. 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	

Note: CSR_INN means CSR – Innovation, CSR_PLA means CSR – Environment, CSR_PPL means CSR – Society, and CSR_PRO means CSR – Economics, IMG means corporate image, LOY means employee loyalty, OT means organizational trust, P-O fit means personal–organizational fit, and SAT means employee satisfaction.

first-order dimensions exhibited statistically significant outer weights ($p < 0.001$), indicating their substantial relative contribution to the CSR framework. Furthermore, the structural integrity of the HOC was established as all variance inflation factor (VIF) values ranged from 1.293 to 1.397, remaining well below the conservative threshold of 3.0 (Hair et al., 2021). These results justify the use of the composite CSR score for subsequent structural model analysis.

The structural model was evaluated for its explanatory and predictive capabilities (Table 8). The coefficient of determination (R^2) indicates that the model explains a substantial portion of the variance in the primary target construct (Cohen, 1988). Regarding the effect size (f^2), CSR exerted a strong impact on corporate image ($f^2 = 0.445$) and person–organization it ($f^2 = 0.495$) (Cohen, 1988). Finally, the predictive relevance (Q^2) for all endogenous constructs was greater than zero, indicating the model's out-of-sample predictive power. Specifically, the Q^2 values for employee loyalty ($Q^2 = 0.398$) and employee satisfaction ($Q^2 = 0.318$) indicate a medium level of predictive relevance (Hair et al., 2019), further validating the structural integrity of the proposed framework.

Table 7. Evaluation of the higher-order construct (CSR)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	p-values	Variance Inflation Factor (VIF)
CSR_INN → CSR	0.259	0.258	0.049	5.314	0.000	1.293
CSR_PLA → CSR	0.361	0.360	0.046	7.867	0.000	1.385
CSR_PPL → CSR	0.359	0.357	0.047	7.638	0.000	1.397
CSR_PRO → CSR	0.405	0.405	0.047	8.645	0.000	1.323

Note: CSR_INN means CSR – Innovation, CSR_PLA means CSR – Environment, CSR_PPL means CSR – Society, CSR_PRO means CSR – Economics, and CSR means corporate social responsibility.

doi

Table 8. Structural model quality assessment (R2, Q2, Effect Size (f2))

	R^2		Q^2	Effect Size (f^2)				
	R-square	R-square adjusted	Q^2 (=1-SSE/SSO)	IMG	LOY	OT	POF	SAT
CSR			0.000	0.445		0.154	0.495	0.263
IMG	0.308	0.307	0.199		0.022	0.058		
LOY	0.654	0.651	0.398					
OT	0.314	0.311	0.212		0.025			0.056
POF	0.331	0.330	0.229		0.195			0.022
SAT	0.490	0.487	0.318		0.385			

Note: CSR means corporate social responsibility, IMG means corporate image, LOY means employee loyalty, OT means organizational trust, P-O fit means personal–organizational fit, and SAT means employee satisfaction.

As shown in Table 9, all inner VIF values are below the threshold of 3, suggesting that multicollinearity is not an issue in the structural model.

Table 9. Variance inflation factor (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			

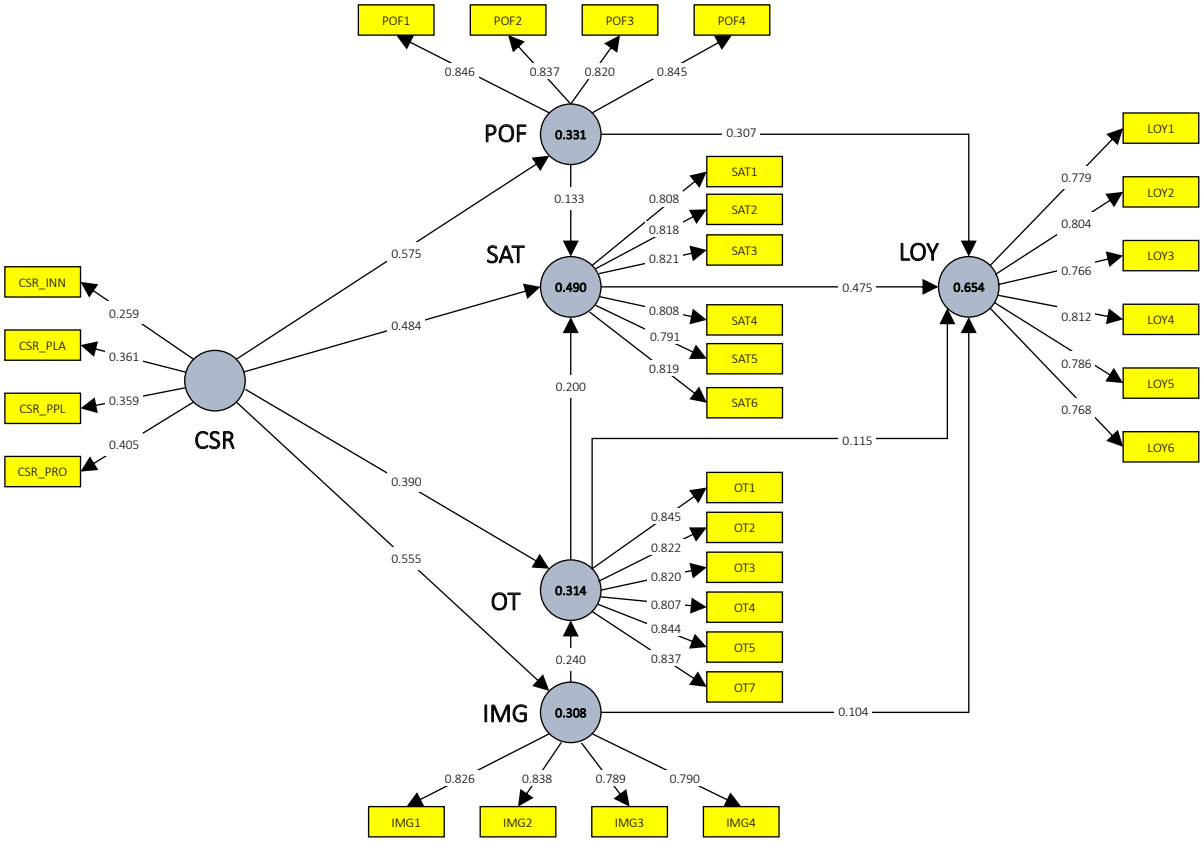
Note: CSR means corporate social responsibility, IMG means corporate image, LOY means employee loyalty, OT means organizational trust, P-O fit means personal–organizational fit, and SAT means employee satisfaction.

The structural model was validated through a bootstrapping procedure (5,000 resamples). All hypotheses were empirically supported at the $p < 0.05$ or $p < 0.001$ significance levels (Table 10 and Figure 2). Regarding direct effects, CSR exerted its positive influence on person–organization fit ($\beta = 0.575$, $t = 14.996$) and corporate image ($\beta = 0.555$, $t = 19.313$). These findings suggest that for S&T enterprises in Hanoi, CSR serves as a highly effective signaling mechanism for organizational values and external image. Furthermore, employee satisfaction was identified as the most significant direct predictor of loyalty ($\beta = 0.475$, $t = 13.837$), corroborating its role as a fundamental psychological predictor in the S&T sector. Regarding indirect effects, all four mediating pathways were statistically significant. Notably, the path through employee satisfaction ($\beta = 0.230$, $t = 7.747$) emerged as the most substantial indirect mechanism through which CSR influences loyalty.

Table 10. Hypothesis testing results

Hypothesis	Relationship	Path Coefficients	Sample Mean (M)	Standard Deviation	t-Statistics	p-Values	Result
H1	CSR → POF	0.575	0.577	0.038	14.996	0.000	Supported
H2	CSR → SAT	0.484	0.486	0.047	10.358	0.000	Supported
H3	CSR → OT	0.390	0.393	0.050	7.862	0.000	Supported
H4	CSR → IMG	0.555	0.557	0.029	19.313	0.000	Supported
H5	POF → LOY	0.307	0.307	0.037	8.286	0.000	Supported
H6	SAT → LOY	0.475	0.476	0.034	13.837	0.000	Supported
H7	OT → LOY	0.115	0.116	0.033	3.505	0.000	Supported
H8	IMG → LOY	0.104	0.103	0.035	2.959	0.003	Supported
H9	POF → SAT	0.133	0.133	0.044	3.041	0.002	Supported
H10	OT → SAT	0.200	0.197	0.050	4.007	0.000	Supported
H11	IMG → OT	0.240	0.239	0.046	5.261	0.000	Supported
H12a	CSR → POF → LOY	0.177	0.177	0.026	6.938	0.000	Supported
H12b	CSR → OT→ LOY	0.045	0.046	0.015	2.904	0.004	Supported
H12c	CSR → SAT→ LOY	0.230	0.232	0.030	7.747	0.000	Supported
H12d	CSR → IMG→ LOY	0.058	0.057	0.020	2.854	0.004	Supported

Note: CSR means corporate social responsibility, IMG means corporate image, LOY means employee loyalty, OT means organizational trust, P-O fit means personal–organizational fit, and SAT means employee satisfaction.



Note: CSR means corporate social responsibility, IMG means corporate image, LOY means employee loyalty, OT means organizational trust, P-O fit means personal–organizational fit, and SAT means employee satisfaction.

Figure 2. PLS-SEM result

4. DISCUSSION, LIMITATATIONS AND FUTURE RESEARCH

The findings suggest that CSR initiatives influence employee loyalty exclusively through indirect pathways within the proposed mediation framework. Specifically, the path analysis supports the mediating roles of person–organization fit, organizational trust, employee satisfaction, and corporate image, providing insight into the gap between CSR and employee loyalty in the S&T sector.

Consistent with the recent findings of Jin et al. (2024) and Stojanović et al. (2021), this paper is aligned with the view that CSR is a critical antecedent for sustainable human resource management. However, while previous Vietnamese studies by Mai et al. (2022) and Ho (2021) focused on FDI and manufacturing sectors where loyalty is often driven by external rewards, this study reveals a different dynamic for S&T enterprises in Hanoi. For personnel within these S&T enterprises, the results show that employee satisfaction and person–organization fit are the dominant factors of loyalty. This suggests that in the tech sector, loyalty is not only about transactional benefits but also about fit and satisfaction in leaders and organizations. Interestingly, although corporate image functions as a statistically significant mediator, its indirect predictive power for loyalty is lower than the mediation effect channeled through employee satisfaction. This contradicts some earlier findings in traditional service sectors, where external reputation was the primary determinant of retention (Etikan, 2024). In the S&T sector of Hanoi, a corporate image is necessary for recruitment, but CSR, realized through person–organization fit and satisfaction, may enhance long-term loyalty.

The theoretical implications of this study are multi-layered. First, this study contributes to

doi

social exchange theory by mapping the indirect mechanisms of organizational trust, employee satisfaction, and person–organization fit to the relationship between CSR and loyalty. Therefore, high levels of employee satisfaction, person–organization fit, and organizational trust generate a felt obligation to reciprocate, ultimately strengthening employees' intent to remain with the organization. In line with the findings of Chatzopoulou et al. (2022), which emphasized external community CSR, our results highlight that the economic dimension of CSR (CSR-PRO) is the resource that tech workers value most. Meanwhile, Rawat and Gupta (2025) highlighted the relevance of internal CSR for the long-term development of firms following the COVID-19 pandemic. Second, from a social identity theory perspective, the indirect path through corporate image offers empirical support for the notion that organizational image is a mechanism for self-enhancement among tech workers. This result is consistent with Farooq et al. (2014).

Methodologically, this study validates CSR as a multi-dimensional, reflective-formative higher-order construct that integrates innovation alongside traditional pillars. By adding innovation to the CSR framework and using a simple two-stage approach, the study shows that these distinct dimensions can be combined effectively. This result aligns with Amoozegar et al. (2026), who evaluated CSR as a reflective-formative higher-order construct.

Moreover, this study provides some managerial implications for the S&T sector. First, firms might hold periodic dialogues to ensure that CSR initiatives align with the personal ethics of the knowledge workforce, thereby increasing person–organization fit and satisfaction. In addition, firms may leverage corporate image by encouraging employees to lead social projects and become CSR ambassadors. As a result, the image of firms might become positive to other employees and the public.

Despite the significant theoretical and practical contributions of this study, several limitations must be acknowledged to provide a balanced interpretation of the findings. First, the geographic and sectoral focus is restricted to S&T enterprises in Hanoi, Vietnam. Consequently, the results may not fully encapsulate the unique characteristics of S&T firms in Vietnam, potentially limiting the external validity and generalizability of the conclusions. Second, reliance on self-reported survey data introduces the risk of social desirability bias, as respondents may overstate the effectiveness of their organization's CSR initiatives. Finally, the study's cross-sectional design captures data at a single point in time; therefore, the findings might not account for the temporal evolution of employee loyalty.

To address these constraints, future research should expand the geographic and cultural horizons of this model through cross-national or cross-sectoral studies. Comparing developing economies with developed Western or East Asian clusters would help determine which CSR effects on employee behavior are universal and which are culture-specific. Methodologically, subsequent research should adopt longitudinal or experimental designs to more accurately examine the causal mechanisms and long-term impacts of CSR. To mitigate common method bias, researchers are encouraged to use multi-source data, integrating evaluations from supervisors, peers, and customers, as well as objective financial indicators. Furthermore, it is essential to distinguish between substantive CSR, which reflects authentic commitment, and symbolic CSR, often viewed as greenwashing, to better understand how perceived sincerity influences employees' sincerity and loyalty. Beyond these methodological improvements, expanding the mediating and moderating mechanisms remains a vital frontier for future research. Models could incorporate variables such as the meaning of work, mental well-being, and work-life balance to identify the boundary conditions of CSR effectiveness. Finally, researchers should broaden the scope of behavioral outcomes to investigate the impact of CSR on internal socially responsible behavior, psychological health, and digital advocacy. Integrating CSR research with the United Nations' Sustainable Development Goals and exploring digital communication strategies, such as corporate storytelling on social platforms, would offer valuable insights into how CSR can be leveraged as a strategic human resource management tool in an increasingly globalized era.

CONCLUSION

This study aims to examine the factors influencing employee loyalty through CSR pathways among S&T employees in Hanoi. The findings reveal that the relationship between CSR and loyalty is mediated by person–organization fit, organizational trust, corporate image, and employee satisfaction. In particular, employee satisfaction plays a significant mediating role in translating these perceptions into long-term loyalty, while corporate image exhibits a more limited role in sustaining loyalty.

These findings lead to several important conclusions. First, in the high-tech sector of an emerging market, employee satisfaction and personal-organizational fit serve as key mechanisms by which organization-led initiatives are internalized by knowledge workers. Second, the distinct roles of internal satisfaction and corporate image indicate that talent retention in S&T enterprises relies heavily on continuous investment in internal human capital. Finally, these results suggest that CSR should be framed not as a peripheral activity, but as a strategic condition for stabilizing intellectual capital in competitive sectors. While limited by its cross-sectional design, this study establishes a foundational framework for value-driven management and highlights the need for future research to use longitudinal data to examine how these internal states evolve across organizational lifecycles.

AUTHOR CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Giang Hai Ha.
Data curation: Giang Hai Ha.
Formal analysis: Giang Hai Ha, Thu Hoai Thi Le.
Funding acquisition: Giang Hai Ha, Hai Thanh Vo, Thu Hoai Thi Le.
Investigation: Hai Thanh Vo, Thu Hoai Thi Le.
Methodology: Giang Hai Ha.
Project administration: Thu Hoai Thi Le.
Resources: Giang Hai Ha, Hai Thanh Vo.
Software: Giang Hai Ha.
Supervision: Giang Hai Ha, Hai Thanh Vo.
Validation: Hai Thanh Vo, Thu Hoai Thi Le.
Visualization: Giang Hai Ha.
Writing – original draft: Giang Hai Ha, Hai Thanh Vo, Thu Hoai Thi Le.
Writing – review & editing: Giang Hai Ha, Hai Thanh Vo, Thu Hoai Thi Le.

DECLARATION OF AI IN ASSISTED WRITING

The authors declare that no generative AI was used for the initial preparation of this manuscript. Grammarly was used during the revision process solely for language enhancement. The authors retain full responsibility for the integrity and accuracy of the content.

ACKNOWLEDGMENTS

Ha Hai Giang was funded by the Master, Ph.D. Scholarship Programme of Vingroup Innovation

Foundation (VINIF), code VINIF.2023.TS.026.

doi

REFERENCES

1. 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
2. Alvarado-Herrera, A., Bigne, E., Aldas-Manzano, J., & Curras-Perez, R. (2017). A scale for measuring consumer perceptions of corporate social responsibility following the sustainable development paradigm. *Journal of Business Ethics, 140*(2), 243-262. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2654-9
3. Amoozegar, A., Alfraih, A., Falahat, M., Ramzani, S. R., Fauzee, M. S. O., Shakib, S., & Jafary, M. (2026). Corporate social responsibility and organizational commitment in educational environment with perceived organizational support as a moderator. *Journal of Comparative Asian Development, 22*(1), 1-29. https://doi.org/10.4018/JCAD.402699
4. Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley. Retrieved from (https://ia802908.us.archive.org/13/items/in.ernet.dli.2015.118920/2015.118920.Exchange-And-Power-In-Social-Life_text.pdf)
5. Cable, D., & DeRue, D. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *The Journal of Applied Psychology, 87*(5), 875-884. https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.5.875
6. Chatzopoulou, E.-C., Manolopoulos, D., & Agapitou, V. (2022). Corporate social responsibility and employee outcomes: Interrelations of external and internal orientations with job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business Ethics, 179*(3), 795-817. https://doi.org/10.1007/s10551-021-04872-7
7. 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,* Article 1158. https://doi.org/10.1038/s41598-022-05182-2
8. Cohen, J. (1988). Set correlation and contingency tables. *Applied Psychological Measurement*, *12*(4), 425-434. https://doi.org/10.1177/014662168801200410
9. DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2021). *Scale development: Theory and applications*. Sage publications. Retrieved from https://www.mpm.ac.in/News/Ebook_mpm_sadmin07755388.pdf
10. 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), Article 10355. https://www.mdpi.com/1660-4601/19/16/10355
11. Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly, 39*(2), 239-263. https://doi.org/10.2307/2393235
12. 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
13. Etikan, J. (2024). Corporate social responsibility (CSR) and its influence on organizational reputation. *Journal of Public Relations, 2*(1), 1-12. https://doi.org/10.47941/jpr.1694
14. 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
15. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104
16. Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Retrieved from https://books.google.com.vn/books/about/Strategic_Management.html?id=4PUJAQAAMAAJ&redir_esc=y
17. Fund for Peace. (2024). *Fragile States index annual report 2024.* Retrieved from https://fragilestatesindex.org/wp-content/uploads/2025/02/FSI-2024-Report-A-World-Adrift-2.pdf
18. 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
19. Ha, T. T. T. (2020). Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực khoa học công nghệ [Improving the quality of human resources in science and technology]. *Tạp chí Công thương*. (In Vietnamese). Retrieved from https://tapchicongthuong.vn/nang-cao-chat-luong-nguon-nhan-luc-khoa-hoc-cong-nghe-68910.htm
20. Ha, G. H. (2026). *Questionnaire – CSR and employee loyalty – Science and Technology firms* [Data set]. Zenodo. https://doi.org/10.5281/zenodo.19338852
21. 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
22. 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*. Springer. Retrieved from https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-80519-7
23. Hanoi Department of Science and Technology. (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 [List of Science and Technology Enterprises in Hanoi, certified by the Hanoi Department of Science and Technology and the Department of Science and Technology Market and Enterprise Development]. (In Vietnamese). Retrieved from 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

24. 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. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

25. Ho, M. D. (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 [Corporate social responsibility, job satisfaction, and employee loyalty at Yazaki Eds Vietnam Co., Ltd. Tra Vinh Province Branch]. *Tạp chí khoa học kinh tế*, *9*(1). (In Vietnamese). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377634630_Trach_nhiem_xa_hoi_doanh_nghiep_su_hai_long_cong_viec_va_long_trung_thanh_cua_nguoi_lao_dong_tai_Cty_TNHH_Yazaki_EDS_Viet_Nam_chi_nhanh_tinh_Tra_Vinh

26. 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

27. 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. Retrieved from https://ideas.repec.org/a/bla/stratm/v20y1999i2p195-204.html

28. 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), Article 3430. Retrieved from https://www.mdpi.com/1660-4601/19/6/3430

29. 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), Article e0300933. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0300933

30. 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

31. Kristof-Brown, A., Zimmerman, R., & Johnson, E. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology, 58,* 281-342. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x

32. La Paudi, U., Sudiarditha, I. K. R., & Suhud, U. (2022). The effect of leadership on employee loyalty and organizational trust as mediation variables. *Journal Syntax Transformation, 3*(01), 79-89. https://doi.org/10.46799/jst.v3i1.495

33. Mai, N. K., Do, T. N. K. D., & Nguyen, T. H. Y. (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 [Corporate social responsibility impacts employee satisfaction and loyalty: empirical evidence from Ho Chi Minh City]. *Can Tho University Journal of Science, 58*(4), 223-234. (In Vietnamese). https://doi.org/10.22144/ctu.jvn.2022.181

34. Martensen, A., & Grønholdt, L. (2006). Internal marketing: A study of employee loyalty, its determinants and consequences. *Innovative Marketing, 2*(4). Retrieved from https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/1784/im_en_2006_04_Martensen.pdf

35. 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

36. Minh Nguyet. (2026). *Hà Nội lấy khoa học - công nghệ, đổi mới sáng tạo và kinh tế số làm động lực tăng trưởng chủ đạo [Hanoi is taking science and technology, innovation, and the digital economy as its main drivers of growth]*. (In Vietnamese). Retrieved from https://hanoi.gov.vn/tin-tuc-su-kien-noi-bat/ha-noi-lay-khoa-hoc-cong-nghe-doi-moi-sang-tao-va-kinh-te-so-lam-dong-luc-tang-truong-chu-dao-4260110104338132.htm

37. Nguyen, A. T., & Nguyen, T. D. H. (2022). Hà Nội: phát triển khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo gắn với chiến lược phát triển kinh tế - xã hội [Hanoi: Developing science, technology, and innovation in conjunction with the socio-economic development strategy]. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ Việt nam*, *9*. (In Vietnamese). Retrieved from http://thuvienso.dut.udn.vn/bitstream/DUT/6601/1/BaiTapChi_ZRCEBGCX.pdf

38. Nguyen, C. H. (2014). Development and brain drain: A review of Vietnamese labour export and skilled migration. *Migration and Development, 3*(2), 181-202. https://doi.org/10.1080/21632324.2014.883243

39. 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

40. Nica, I., Chirita, N., & Georgescu, I. (2025). Triple bottom line in sustainable development: A com-

prehensive bibliometric analysis. *Sustainability, 17*(5), Article 1932. https://doi.org/10.3390/su17051932

41. Osman, Z., Kasbun, N., & Mohamad, R. K. (2024). Trust as a Mediator in Employee Retention: Exploring Organizational Culture, Work Environment, and Corporate Image in Open Online Flexible Distance Learning Institutions. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 14*(9), 2338-2354. http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v14-i9/22813

42. Rawat, T., & Gupta, R. (2025). Leveraging internal CSR and employee engagement for advancing sustainable development goals in the post-pandemic era: A case study of IT companies in India. In P. Singh, S. Daga, K. Yadav, & P. M. Nguyen (Eds.), *Advancing the SDGs in Developing and Emerging Economies: Volume I: Sustainable Development Pathways: Innovations, Practices, and Policies* (pp. 135-153). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-86500-8_10

43. 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. https://doi.org/10.1002/job.4030150306

44. 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

45. Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Becker, J.-M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal (AMJ), 27*(3), 197-211. https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003

46. Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology, 13*(6), 693-713. https://doi.org/10.1007/BF00929796

47. 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

48. Stojanović, A., Sofranova, N., Arsic, S., Milošević, I., & Mihajlović, I. (2021). The effects of CSR activities on business according to employee perception. *European Review, 30*(5), 686-707. https://doi.org/10.1017/S1062798721000156

49. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict*. Brooks/Cole. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Sabine-Trepte/publication/215640111_Social_Identity_Theory/links/0c9b5b163409983e6dcbb711/Social-Identity-Theory.pdf

50. TopDev. (2023). *Vietnam Tech Talents Reports*. Retrieved from https://topdev.vn/TopDev_VietnamITMarketReport2023_VietnamTechTalentsReport.pdf

51. Tran, N. C., & Nguyen, H. X. (2020). Science, technology and innovation in Vietnam: Current situation and policy solution. *International Journal of Science and Research, 9*(3). https://doi.org/10.21275/SR20323211256

52. 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

53. 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

54. von Schomberg, R. (2013). A vision of responsible research and innovation. In R. Owen, J. Bessant, & M. Heintz (Eds.), *Responsible Innovation* (pp. 51-74). Wiley. https://doi.org/10.1002/9781118551424.ch3

55. Vuong, T. K., & Bui, H. M. (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,* Article 100313. https://doi.org/10.1016/j.cscee.2023.100313

56. Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing, 60*(2). https://doi.org/10.2307/1251929

APPENDIX A

Table A1. Outer loading of indicator variables (with OT6)

	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

Note: CSR_INN means CSR – Innovation, CSR_PLA means CSR – Environment, CSR_PPL means CSR – Society, and CSR_PRO means CSR – Economics, IMG means corporate image, LOY means employee loyalty, OT means organizational trust, P-O fit means personal–organizational fit, and SAT means employee satisfaction.

doi

Table A2. Outer loading of indicator variables (after excluding OT6)

	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

Note: CSR_INN means CSR – Innovation, CSR_PLA means CSR – Environment, CSR_PPL means CSR – Society, and CSR_PRO means CSR – Economics, IMG means corporate image, LOY means employee loyalty, OT means organizational trust, P-O fit means personal–organizational fit, and SAT means employee satisfaction.

SCIENTIFIC CULTURE
www.sci-cult.com

SCIENTIFIC CULTURE, Vol. 12, No. 1.1, (2026), pp. 2715-2727
Open Access. Online & Print

DOI: 10.5281/zenodo.19285293

A LITERATURE REVIEW OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND EMPLOYEE LOYALTY

Giang Hai Ha[1,2], Hai Thanh Vo[3], Thu Hoai Thi Le[4*]

[1] Institute of Theoretical and Applied Research, Duy Tan University, Hanoi, 100000, Vietnam.
[2]School of Business and Economics, Duy Tan University, Da Nang, 550000, Vietnam;
[3] Duy Tân University, Da Nang, 550000, Vietnam.
[4] University of Law, Vietnam National University, Hanoi, 100000, Vietnam.

Received: 11/08/2025
Accepted: 08/01/2026

Corresponding Author: Thu Hoai Thi Le
(le_hoai_thu2002@yahoo.co.uk)

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) has garnered significant attention from scholars and has become a key factor influencing employee loyalty in recent years. However, the specific relationships between CSR and employee loyalty remain underexplored. This research aims to identify the main themes within studies related to CSR and employee loyalty, uncover research gaps, and propose future research directions. Data until 2025 was collected from the Web of Science (WoS) and Semantic scholar databases for English studies and Google Schoolar for Vietnamese research. Studies were analyzed for general information. 21 studies showed that CSR positively impacts employee loyalty, especially when aligned with employee values and societal concerns. Through a synthesis of contemporary research, four primary thematic areas emerge. First, an "internal-first" hierarchy is established, where internal CSR serve as the necessary foundation for loyalty. Second, the relationship between CSR and employee loyalty is found to be indirect. Third, the effectiveness of these initiatives is amplified by cultural contexts, specifically within collectivist societies like Vietnam and minority-owned enterprises. Finally, CSR is a strategic human capital investment that enhances financial performance by increasing employee loyalty. These results suggest that for CSR to be a competitive advantage, it must be integrated into the core organizational strategy rather than treated as a peripheral expense. This study explores the CSR-employee loyalty relationship and advocates a multi-dimensional approach, emphasizing employee benefits and well-being to enhance loyalty.

KEYWORDS: CSR; employee outcomes; loyalty; review

JEL: O15, Q56, M14

Copyright: © 2026. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License. (https://cre-ativecommons.org/licenses/by/4.0/).

1. INTRODUCTION

Heightened knowledge and attention to environmental and social issues have led society to demand pro-environmental management approaches (Guzzo et al., 2020). Consequently, scholars and stakeholders of various firms are raising awareness about environmental and social practices (González-Rodríguez et al., 2021). Additionally, researchers indicate that a firm's societal and ecological responsibilities increasingly contribute to employee loyalty (Choi et al., 2020).

Businesses and service providers are compelled to meet social and environmental performance expectations, prompting their involvement in corporate social responsibility (CSR) practices (Bolton et al., 2011). From the beginning, Caroll defined CSR as the responsibility of organizations to society, including economic, legal, ethical, and discretionary responsibilities (Carroll, 2016). However, the concept of CSR varied throughout the development of business. CSR involves various prosocial activities undertaken by organizations to benefit society (Manaktola & Jauhari, 2007). In addition, includes many voluntary actions undertaken by firms to address the numerous social and environmental issues of its stakeholders (Pfajfar et al., 2022). Furthermore, CSR was seen as a philanthropic endeavor, it is now recognized as a crucial strategic tool for businesses and organizations (Ndzibah, 2009). In human resources management, fostering employee loyalty involves creating a work environment where employees feel valued, respected, and committed to the organization's success. In terms of loyalty, it shows the attachment to a particular object, which may be a person, a country, an ideal, a duty, or a cause. Thus, employee loyalty is characterized by a strong aspiration to join the organization, a commitment to attaining a high degree of skill, and a personal conviction in and acceptance of the organization's values and objectives (Chen et al., 2022). Employee loyalty is a crucial factor for the achievement of organizational success. It pertains to the level of commitment and dedication that employees have towards their firm.

CSR plays a vital role in improving employee attitudes (Vuong & Bui, 2023), employee loyalty (Jin et al., 2024), employee commitment (Loor-Zambrano et al., 2022), employee engagement and organizational identification (Ibrahim et al., 2023), workers' sense of belonging to an organization and their productivity (Alnehabi & Al-Mekhlafi, 2023), increase retention (Zainee & Puteh, 2020), reduce recruitment and training costs (Vitaliano, 2010), increase attractiveness to top candidates (Boehncke, 2023), encourage employees to apply innovation and growth opportunities (Ejoh & Omoile, 2023), improve supplier-client relations (Hultman & Elg, 2018).

In addition, CSR represents a company's dedication to ethical and sustainable business practices that positively impact society. As firms grapple with customer and employee requirements, the connection between CSR and employee loyalty has become more critical. For example, comprehensive CSR activities were implemented to enhance employee satisfaction and loyalty, resulting in a more positive and healthier organizational culture (Shafique & Ahmad, 2020). Another perspective indicates a partly mediation effect of person-organization fit and employee trust on the connection between CSR and employee loyalty (Jin et al., 2024). In addition, another study indicates that CSR initiatives in economics, environment, and social impact significantly impact employee loyalty, partially or comprehensively (Lau, 2024). However, most of the limitations of this literature research focus only on one field or country, such as the banking sectors of Pakistan (Shafique & Ahmad, 2020) or China (Lau, 2024). Our research differs from others due to three legitimate sources: Semantic Scholar, Google Scholar, and WOS. Studies show a strong connection between a company's CSR efforts and employee loyalty. We gathered all research papers about CSR and employee loyalty, without any limitations on time or country, in order to investigate three main aspects: 1) the research characteristics of studies that have explored the connection between CSR and employee loyalty; 2) the various thematic areas that have been examined in previous literature; and 3) the existing gaps and potential avenues for future research on this topic.

2. THEORETICAL BACKGROUND AND LITERATURE REVIEW

The relationship between CSR and employee loyalty was mainly explained the following theories. Firstly, Social Identity Theory (SIT), pioneered by (Tajfel & Turner, 1979), provides a fundamental psychological framework for understanding intergroup behavior, prejudice, and discrimination. Rooted in Tajfel's personal experiences and early experiments, most notably the minimal group paradigm, SIT posits that even arbitrary group categorizations can trigger in-group favoritism and out-group bias. This perspective challenged previous theories which suggested that intergroup conflict stemmed solely from competition over tangible resources. In the context of the relationship between CSR and employee loyalty, SIT suggests that

employees construct their self-concept through organizational identification. CSR acts as a catalyst that strengthens this social identity; a positive corporate image fosters a sense of pride and belonging, thereby enhancing employee satisfaction and commitment. While SIT primarily focuses on identification, it also intersects with exchange dynamics: when an organization demonstrates social responsibility and builds trust, employees often reciprocate with increased satisfaction and loyalty.

Next, Social Exchange Theory (SET) has remained a cornerstone in explaining social interactions and structures since the foundational works of Homans (1961), Blau (1964), and Emerson (1964, 1972a, 1972b). As a pillar of workplace behavior and interpersonal relationship studies, SET is widely applied across social psychology, sociology, and anthropology. It explains how individuals engage in voluntary behaviors based on the expectation of reciprocal rewards from others. A core tenet of SET is that loyalty and trust are developed over time through a relational evolution. These relationships are governed by specific exchange rules, which establish behavioral norms between parties (Emerson, 1972a). Specifically, robust relationships between employees, supervisors, and the organization, cultivated through mutually beneficial actions, trust, and an ethical workplace culture, form the bedrock of loyalty (Arsawan et al., 2020). Under this paradigm, CSR serves as a high-value organizational contribution; when the firm exhibits social responsibility, employees feel an obligation to reciprocate with long-term commitment.

The concept of CSR has attracted the attention of scholars for the last century (Albdour & Ikhlas, 2012). This concept was first mentioned in the book of Bowen (2013), and is of interest to this day. McWilliams et al. (2006) refer to CSR as voluntary or non-profit activities aiming to achieve social benefit. CSR is a continuous dedication by firms to operate responsibly, promote economic growth, and elevate the quality of life for workers, their families, local communities, and society at large (Turcsanyi & Sisaye, 2013).

Organizations encounter several social, economic, legal, ethical, and environmental difficulties that affect their behavior, and focusing only on economic management to attain objectives is untenable (Rigoberto Parada Daza, 2009). Moreover, organizations face pressure from diverse stakeholders, including communities, regulators, NGOs, activists, and socially responsible investors, to enhance their societal responsibility and operate as accountable corporate citizens (Gross & Holland, 2011).

CSR activities can profoundly influence employees' perceptions of their organization, enhancing loyalty to the firm. Organizations bear a responsibility to society and their workforce, influencing sentiments toward the entity (Buchanan, 1974). It is a psychological condition in the relationship between an organization and its employees that reinforces the employee's commitment to remain with the organization (Allen & Grisaffe, 2001).

There are many definitions of employee loyalty. Employee loyalty includes “engagement with the organization and belief in the organization's values and goals.” (Zanabazar et al., 2023). It encompasses a steadfast commitment to an individual, a collective, or a particular item, shown in a devoted workforce's attitudes and behaviors (Basit et al., 2018). Coughlan (2005) posits that due to this implicit commitment, personnel conform to universal ethical standards while pursuing personal and group objectives. Mathieu and Zajac (1990) argue that loyal employees accept without complaining because they believe things will improve. They are willing to make personal sacrifices to nurture a relationship (Mehta et al., 2010) and to support an organization while exhibiting citizenship behavior (Rusbult et al., 1988). These personnel never damage the company nor engage in opportunity-seeking (Robertson et al., 2015). Avoiding trivial conversation, engaging in overtime (Diem, 2016), mentoring junior staff (Hart & Thompson, 2007), and refraining from policy exploitation also determine employee loyalty (Stanley et al., 2023).

The relationship between CSR and employee loyalty is multifaceted and rooted in several factors. Firstly, when companies engage in CSR activities that align with employees' values and beliefs, it fosters a sense of employee pride and commitment (Van Ngo et al., 2021). Moreover, CSR initiatives can promote Organizational Citizenship Behavior (OCB), When workers willingly exceed their statutory job responsibilities to further the organization's goals (Dai et al., 2022). Additionally, employees perceive organizations engaging in CSR as socially responsible and caring, leading to increased trust and loyalty towards the company, a concept known as Perceived Organizational Support (POS) (Gao & Shu, 2014). Finally, CSR initiatives fulfill employees' expectations regarding fair treatment and concern for societal welfare, enhancing the psychological relationship between workers and the company (Dang & Do, 2024). Several research papers have explored the relationship between CSR and employee loyalty across different industries and countries. However, each study had its limitations. The research by Stojanović (2020) focused on several countries but

noted a limitation in the universality of its model. Similarly, Zhu et al. (2014) concentrated on Chinese enterprises, discovering that solely providing monetary benefits could harm employee loyalty, but they acknowledged a need for broader employee satisfaction measures. Rodríguez et al. (2022) examined sustainable HRM in Spanish universities, but their sample only included professors from public universities, potentially limiting generalizability. (Shafique & Ahmad, 2022) explored CSR in Pakistani banks but faced limitations due to the cross-sectional design and narrow geographic focus. Cachón-Rodríguez et al. (2021) investigated sustainability actions in Spanish universities, yet their focus on public universities might restrict generalization. Finally, Jílková (2021) discussed sustainable corporate strategy in the EU, but the study lacked international data and had a limited time horizon focused on the COVID-19 crisis, with respondents solely being employees. While these papers contribute valuable insights, their limitations highlight the need for future research to address broader contexts, diverse industries, and longitudinal perspectives to enhance the understanding of CSR's impact on employee loyalty and business performance. This study aims to provide the most current review of the topic, and identify critical emerging thematic research areas, gaps, and prospective research directions.

3. Method

1.1. Database

In this study, the Web of Science Core Collection (WoS), Sematic Scholar, and Google Scholar are used for data extraction. We could extract many papers with the necessary information for thematic analysis, including authors' keywords, research areas, and abstracts.

1.2. Search terms and data extraction

The keywords "Corporate Social Responsibility" and "Employee Loyalty" were selected by specialists, and several scientific papers were reviewed. The search process was described as follows (Figure 1).

Initially, a comprehensive search was conducted using the primary terms "Corporate Social Responsibility," "CSR," and "employee loyalty." This process commenced in December 2025 and was conducted without temporal restrictions to ensure a broad capture of relevant literature.

All identified records were exported in .ris format and managed using EndNote for the initial screening phase. At this stage, a researcher evaluated the titles and abstracts against the following exclusion criteria: 1) duplicate studies, 2) not a research article (e.g., editorials, book reviews, or book chapter), 3) not in English or Vietnamese, and 4) not in CSR and Employee Loyalty. To ensure reliability, any discrepancies or borderline cases were resolved through consultation with a senior researcher.

Following the initial screening, the refined dataset was exported to Microsoft Excel 365 for systematic data extraction. One author performed a rigorous full-text review of the remaining articles to ensure they met the inclusion criteria and to extract key variables, such as theoretical frameworks, methodology, total citation, published year, theoretical background, industry, country where research was conducted, variables, results, and implications. Two authors independently read and extracted information to ensure consistency.

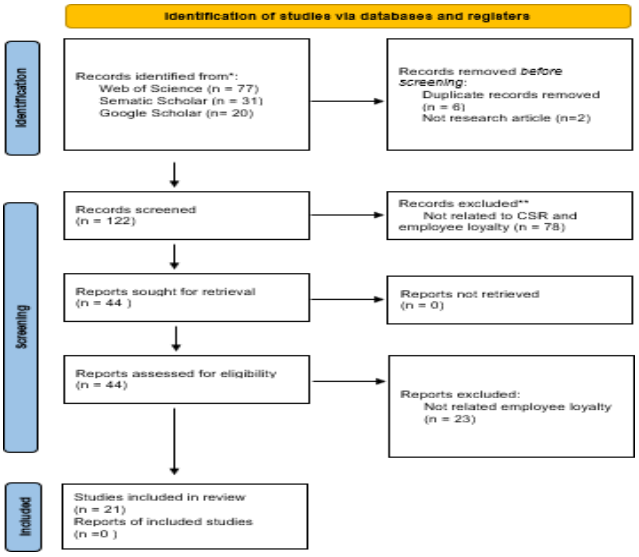


Figure 1: Searching step

3. RESULT

Table 1 shows the basic characteristics of the dataset. The dataset was mostly within the last five years, reflecting an accelerating academic interest in Corporate Social Responsibility (CSR) and employee loyalty. While the chronological range extends from 2014 to 2025, a substantial 76% of the literature was published between 2021 and 2025. The inclusion of three "forthcoming" publications dated 2025 suggests that the data represents the current "cutting edge" of the field, particularly in journals focused on sustainability and environmental management (Aman-Ullah et al., 2025; L. Liu et al., 2025; R. Liu et al., 2025). Geographically, the research displays a distinct orientation toward Emerging Economies and the Global South, with a specific emphasis on the Asia-Pacific region. Vietnam is the most frequently studied nation (5 entries), followed closely by China (4 studies), Pakistan (3 research). Other regions represented include Southeast Europe, Taiwan, Indonesia, Turkey, Egypt, and Iraq. This geographic distribution indicates a scholarly move away from Western-centric management models toward understanding how institutional and social frameworks operate in rapidly developing market contexts.

The industrial scope of the dataset is highly diverse, spanning primary, secondary, and tertiary sectors. The construction and infrastructure sector emerges as a primary area of focus, particularly in China and Pakistan, where research examines international engineering contractors and power generation projects. This is followed by a strong presence in the financial services sector, notably banking in Pakistan and general public sector enterprises.

The Service and Hospitality industry is represented through studies on hotels in Indonesia and the Taiwanese tourism sector. Additionally, the data captures specialized industrial niches, such as the Maritime industry in Turkey, iron and steel production in Egypt, and the seafood export industry in Vietnam. The presence of research on "Minority-Owned Business Enterprises" and "State-Owned Companies" further suggests that researchers are categorizing industries not just by their output, but by their ownership structures and social roles. This evolution in the literature suggests that while the core tenets of CSR are globally recognized, their application and theoretical grounding are highly contingent upon the specific industrial and regional nuances of the organizations under study.

The existing body of literature demonstrates a diverse theoretical landscape and a wide geographical scope in the study of CSR. Scholars have employed a variety of foundational frameworks to examine CSR's impact across multiple industries, ranging from the Stakeholder Theory (Chang et al., 2021; Nguyen, 2021) and Social Identity Theory (Aman-Ullah et al., 2025; Jin et al., 2024; L. Liu et al., 2025) to more specialized lenses such as the Resource-Based View (Abd-El-Salam, 2023; Aman-Ullah et al., 2025) and Carroll's CSR Pyramid (Hasan et al., 2023; Ngoc Khuong et al., 2022), and the Stimulus-Organism-Response (SOR) Framework (Zhu et al., 2014). These methodologies indicate a shift toward examining the "black box" of organizational behavior—moving beyond observing outcomes to understanding the psychological and structural pathways through which corporate initiatives produce specific results.

Table 1:Basic characteristics of the dataset.

Authors	Published year	Journal	Industry	Theory
A Chitra Devi (2024)	2024	Journal of Informatics Education Research	Multinational corporation	NA
Wiastuti (2016)	2016	Heritage, culture and society: research agenda and best practices in the hospitality and tourism industry	Hotel in Indonesia	NA
Stojanović et al. (2020)	2020	Journal of competitiveness	Universities From Southeast Europe	Stakeholder Capitalism
Aman-Ullah et al. (2025)	2025	Journal of global responsibility	Banking in Pakistan	Resource-Based View (RBV); Social Identity Theory.
Nguyen (2021)	2021	The Journal of Contemporary Issues in Business Government	Vietnamese Seafood Exporting Enterprises	Stakeholder Theory

Chang et al. (2021)	2021	Sustainability	Taiwanese Companies That Received The Commonwealth Corporate Citizenship Award From Commonwealth Magazine From 2007 To 2018	Stakeholder Theory
Senbursa and Tehci (2023)	2023	Pomorstvo-scientific journal of maritime research	Turkish Maritime	NA
Abd-El-Salam (2023)	2023	Cogent business & management	The Iron And Steel Industry in Egypt	resource-based theory and social exchange theory
Zhu et al. (2014)	2014	Corporate social responsibility and environmental management	Retailer Company, Software Company, State-Owned Company in China	SOR (Stimulus-Organism-Response) Framework.
Jin et al. (2024)	2024	Plos one	Power Generation, Infrastructure, And Railway Projects in Pakistan	Social identity theory
(Shafique & Ahmad, 2022)	2022	Journal of public affairs	Banking in Pakistan	stakeholders theory, social contract theory, Friedman's theory, slack resources theory
Dang et al. (2024)	2024	KSCE Journal of Civil Engineering	International Engineering Contracting Enterprises in China	social exchange theory, signaling theory and institutional theory
R. Liu et al. (2025)	2025	Corporate social responsibility and environmental management	Minority- Owned Business Enterprises in China	NA
Thao (2023)	2023	International Journal of Professional Business Review	Enterprises in Dong Nai Vietnam	Classical Motivation Theories.
Hasan et al. (2023)	2023	International Journal of Professional Business Review	Telecom Market (adapted for Iraq).	Carroll's Pyramid
Bui et al. (2024)	2024	Sage Open	Public Sector in Vietnam	Social Identity Theory; Organizational Support Theory.
Kong et al. (2019)	2019	Sustainability	Hotel in China	Social Identity / Commitment Framework.
Jílková (2021)	2021	TEM Journal	Employees In Europe	Human Capital Development.
L. Liu et al. (2025)	2025	Engineering Construction and Architectural Management	Chinese International Engineering Contractors	Social Identity Theory.
Ho My Dung (2021)	2021	Tạp chí khoa học kinh tế [Journal of Economic Studies]	Yazaki Eds Vietnam (FDI, Tra Vinh Branch, Vietnam)	NA
Ngoc Khuong et al. (2022)	2022	Tạp chí Khoa học trường Đại học Cần Thơ [Can Tho University Journal of Science]	Seven Companies (Ho Chi Minh City, Vietnam)	Carroll's CSR Pyramid

Table 2 provides more information about aims, methodology and limitation of dataset. he primary research objectives across the analyzed literature can be categorized into three distinct levels of inquiry. First, there is a foundational focus on verification of the loyalty link, where studies aim to establish a direct empirical correlation between CSR initiatives and long-term employee retention (Stojanović et al., 2020; Wiastuti, 2016). Second, scholars have moved toward identifying the Mediation Mechanisms, the psychological "black box" that translates corporate actions into internal commitment. This involves exploring critical bridges such as Organizational Trust, Person-Organization (P-O) Fit, and Job Satisfaction (Hasan et al., 2023; Jin et al., 2024). Finally, recent studies explore Strategic Performance, evaluating how CSR-driven loyalty ultimately serves as a driver for high-level organizational outcomes, including Financial Performance, Reduced Turnover, and Corporate Reputation (Dang et al., 2024; Shafique & Ahmad, 2022).

Regarding Methodology, the research in this topic is overwhelmingly grounded in the quantitative research paradigm, prioritizing empirical validation through

structured data. The most prevalent analytical tools are Structural Equation Modeling (SEM) techniques, specifically Partial Least Squares (PLS-SEM) via SmartPLS and Covariance-Based SEM (CB-SEM) via AMOS, which allow researchers to test complex path models and multi-layered mediation effects. Data collection is predominantly conducted through cross-sectional surveys using Likert scales, with sample sizes typically ranging from N=110 to N=1000. While quantitative methods dominate, specialized approaches have also emerged, such as the use of qualitative thematic analysis through semi-structured interviews (Abd-El-Salam, 2023) and mixed-methods designs for developing new scales, particularly in the context of minority-owned enterprises (R. Liu et al., 2025).

Table 2. Research Methodology and Results Summary

Authors	Aims	Method	Result	Limitation
A Chitra Devi (2024)	Impact of CSR on commitment, loyalty, and retention in MNCs.	Descriptive research technique, statistical analysis is hypothesis testing analytical tools such as One Way ANOVA, Correlation Test, Multiple Regression Test and Chi Square Test, n=300, survey, SPSS	CSR has a stronger positive effect in collectivist cultures. Lower turnover in collectivist settings compared to individualistic ones.	Not mentioned
Wiastuti (2016)	Determine influence of CSR on employee loyalty in the hotel industry.	Quantitative: Survey (N=110), Likert scale, Multiple Regression (SPSS).	Significant positive impact. CSR Economic has the most influence; CSR Social has the least.	Specific to one hotel (Harris Hotel Tebet).
Stojanović et al. (2020)	Investigate recognition of CSR efforts and their impact on identification/loyalty.	Quantitative: Questionnaire, SEM methodology.	CSR activities significantly influence loyalty. Higher loyalty leads to better company performance/competitiveness.	Needs cross-cultural dimension; only focused on employees (not other stakeholders).
(2025)	Impact of CSR on organizational performance in the banking sector.	Quantitative: Survey (N=384), Smart-PLS v.4.	CSR has a significant positive relationship with performance, fully/partially mediated by motivation and loyalty.	Specific to banking industry in Pakistan (AJK).
Nguyen (2021)	Evaluate CSR impact on performance of seafood exporters in Vietnam.	Quantitative: Survey (N=315), SPSS.	CSR has both direct and indirect positive impacts on performance through business values/loyalty.	industry-specific to engineering and a country focus
Chang et al. (2021)	Explore how employee turnover mediates CSR performance and financial outcome.	Quantitative: Data analysis of Taiwanese firms (OEM focus)., Mediation/Proxy analysis.	CSR reduces turnover. Turnover negatively impacts finances. CSR has an indirect benefit on finances via employees.	Sample mostly Taiwanese OEMs (intermediate goods).
Senbursa and Tehci (2023)	Reveal relationship between CSR and image, satisfaction, loyalty, and WOM in maritime.	Quantitative: Survey (N=284), SPSS/AMOS, Structural Equation Model (SEM).	Positive relationship among all variables. CSR has a very high effect on Corporate Image and Satisfaction.	Specific to office workers in one Turkish ship-owner company.
Abd-El-Salam (2023)	Discover factors affecting loyalty via service quality and management commitment.	Qualitative: Semi-structured interviews (N=15), Thematic Analysis.	Identified 5 main themes; CSR includes environmental impact, energy reduction, and govt. projects.	Single company study (EZDK Steel, Egypt).
Zhu et al. (2014)	Test framework modeling satisfaction as both mediator and moderator for CSR & Loyalty.	Quantitative: Survey (N=438).	Purely money/env efforts can be detrimental to loyalty without satisfaction of "personal treatment."	Exploratory analysis; specific to four Chinese companies.
Jin et al. (2024)	Impact of CSR on loyalty via P-O fit and employee trust.	Quantitative: Survey (N=338), SmartPLS-3.	CSR significantly influences loyalty. P-O Fit and Trust partially mediate this relationship.	Cross-sectional data; focused on Pakistan CPEC projects.
Shafique and Ahmad (2022)	Influence of CSR on bank financial performance through serial mediation.	Quantitative: Cluster Sampling, SEM (SPSS AMOS).	CSR → Satisfaction → Loyalty → Financial Performance. Established a clear serial mediation chain.	Cross-sectional; focused on banking in Punjab, Pakistan.
Dang et al. (2024)	Examine CSR impact on financial performance in engineering contracting (IECEs).	Quantitative: Survey (N=355), PLS-SEM.	CSR positively affects finances. Loyalty and Reputation are partial mediators. Customer satisfaction was NOT a significant mediator.	industry-specific to engineering and a country focus
R. Liu et al. (2025)	Examine how CSR in Minority-Owned Business Enterprises (MBEs) affects employees.	Mixed Methods: Scale development (Study 1) & Serial Mediation (Study 2).	Minority-specific CSR has a stronger influence on loyalty than general CSR due to cultural resonance.	Not mentioned

Authors	Aims	Method	Result	Limitation
Thao (2023)	Assess factors affecting motivation and loyalty in Dong Nai province, Vietnam.	Quantitative: Interviews (N=1000), SPSS 20, AMOS (EFA/CFA/SEM).	CSR and Corp Culture are key drivers of long-term loyalty and motivation in the Dong Nai region.	Data collected June–Dec 2022; specific to one Vietnamese province.
Hasan et al. (2023)	Investigate the role of trust in the CSR-Employee outcome relationship in Iraq.	Quantitative: Survey (N=359), PLS-SEM (Bootstrapping).	CSR has a "subtle yet noteworthy" effect on loyalty. Trust is a robust mediator.	Context-specific (Iraq telecom); cross-sectional.
Bui et al. (2024)	Develop a framework for employee loyalty in the Vietnamese Public Sector.	Quantitative: Framework development.	CSR and POS positively impact identification and well-being. Both mediate loyalty. POS did not directly impact loyalty.	Context is limited to the public sector in Vietnam.
Kong et al. (2019)	Explore CSR's influence on identification and commitment for highly educated staff.	Quantitative: Survey (N=836), AMOS 21.0 (SEM).	All 5 CSR dimensions (Environment, Charity, etc.) impact identity. Identity mediates the CSR-Loyalty link.	Convenience sampling; did not test all three dimensions of Org Commitment separately.
Jílková (2021)	Examine the role of human capital/education in supporting CSR and sustainable strategy.	Quantitative: Online survey (pre and during COVID-19).	Perceptions of benefits shifted; flexible work is now essential. Education investment is largely neglected.	Not industry-specific; specific to the crisis period.
L. Liu et al. (2025)	Explore motivations for employees to engage in CSR endeavors.	Quantitative: Survey (N=328), Multiple Regression.	Reputation influences participation via loyalty. Rights and CSR strategies have a direct effect.	Not international; limited time horizon (cross-sectional); only surveyed managers/employees.
Ho My Dung (2021)	An investigation into the relationship between CSR initiatives, employee satisfaction, and employee loyalty at Yazaki Eds Vietnam.	Quantitative: EFA/CFA/SEM (N=310)	CSR initiatives oriented toward customers, employees, and the environment exert a positive influence on both satisfaction and loyalty.	Not mentioned
Ngoc Khuong et al. (2022)	The impact of CSR on employee satisfaction and loyalty in Ho Chi Minh City enterprises	Quantitative: PLS-SEM (N=350)	CSR Environmental, economic, and philanthropic dimensions are identified as the strongest predictors of employee loyalty.	Not mentioned

4. TOPIC ANALYSIS

The synthesized findings from current research reveal a multi-dimensional relationship between Corporate Social Responsibility (CSR) and employee loyalty, characterized by four primary thematic areas.

First, a foundational "Internal-First" hierarchy emerges as a critical prerequisite for employee loyalty. While environmental CSR is highly regarded within the Vietnamese context (Ho My Dung, 2021; Ngoc Khuong et al., 2022), economic CSR, specifically fair compensation and financial stability, functions as a fundamental factor. Research by (Zhu et al., 2014) underscores that external philanthropic efforts are insufficient to compensate for poor "personal treatment" or substandard internal labor conditions, suggesting that loyalty is built from the inside out.

Second, the study found the primary mediation mechanism between corporate action and employee behavior. Loyalty is rarely a direct response to CSR initiatives; rather, it is mediated by psychological states grounded in Social Identity Theory and Social Exchange Theory. In the former, employees choose to remain with a firm because its ethical reputation allows them to define their own identities through the organization's prestige. In the latter, CSR initiatives trigger a sense of reciprocity, where employees feel a social obligation to return the firm's ethical behavior with increased loyalty and dedication (Jin et al., 2024; Hasan et al., 2023).

Third, the efficacy of these initiatives is heavily dictated by "Cultural and Contextual Sensitivity." A Chitra Devi (2024) demonstrate that CSR exerts a significantly more profound impact in collectivist cultures, such as Vietnam and China, where social harmony, group belonging, and organizational "face" are central to the employee experience. This cultural resonance is further refined in minority-owned business enterprises (MBEs), where minority-specific CSR creates a unique connection with employees that generic global strategies cannot achieve (R. Liu et al., 2025).

Finally, these dynamics culminate in a strategic "Profit-Loyalty Chain." Recent empirical evidence from the 2021–2025 period confirms a serial mediation effect: CSR activities lead to increased job satisfaction, which fosters enhanced loyalty, subsequently reducing turnover costs and driving overall financial performance (Dang et al., 2024; Shafique & Ahmad, 2022). This evidence reframes CSR not as an elective or charitable expense, but as a strategic investment in human capital that produces measurable competitive advantages.

5. DISCUSSION

This research aims to explore the content of research mentioning CSR and employee loyalty. By analyzing the research papers from Semantic Scholar and Web of Science for English studies and Google Scholar for Vietnamese studies. This study reveals that CSR initiatives positively influence employee loyalty within organizations. The synthesized findings reveal a multi-dimensional relationship characterized by four primary thematic areas, including 1) Employee loyalty begins with an "internal-first" hierarchy, 2) CSR initiatives do not drive loyalty directly but rather through psychological mechanisms, 3) The effectiveness of CSR is significantly amplified in collectivist cultures like Vietnam and within minority-owned enterprises, and 4) CSR as a strategic human capital investment that drives financial performance by increasing employee loyalty

The findings confirm that loyalty is rarely a direct response to corporate action; rather, it is mediated by states grounded in Social Identity Theory, where employees define their identity through the firm's prestige, and Social Exchange Theory, where CSR triggers a sense of reciprocity and social obligation (Hasan et al., 2023; Jin et al., 2024). When employees perceive a commitment to sustainability, it fosters pride and purpose, strengthening their emotional connection (Malik, 2024). Additionally, participation in CSR programs develops soft skills such as leadership and empathy (Dempsey-Brench & Shantz, 2022), while an ethical corporate culture encourages loyalty toward firms demonstrating integrity (Pasricha et al., 2018).

These dynamics culminate in a strategic "Profit-Loyalty Chain." Empirical evidence from 2021–2025 confirms a serial mediation effect: CSR activities lead to increased satisfaction, which fosters loyalty, subsequently reducing turnover costs and driving overall financial performance (Shafique & Ahmad, 2022; Dang et al., 2024). This reframes CSR as a strategic investment in human capital. Importantly, the positive impact of CSR on employee loyalty also translates into tangible benefits for the organization. A more engaged and loyal workforce leads to higher productivity, lower turnover rates, and improved overall performance. Additionally, employees who feel valued and fulfilled in their roles are more likely to become brand ambassadors, positively influencing the organization's external reputation and attracting top talent.

Moreover, the study underscores the importance of building organizational identity and commitment through CSR initiatives. By shaping employees' perceptions, values, and alignment with organizational goals and missions, managers can foster a sense of belonging and loyalty among employees. Recognizing the broader societal and organizational implications of CSR initiatives, including their impact on social responsibility and legitimacy, allows managers to design and implement initiatives that resonate with internal and external stakeholders, ultimately enhancing employee loyalty and organizational success.

This study prioritized empirical validation using Structural Equation Modeling (SEM), specifically PLS-SEM (SmartPLS) and CB-SEM (AMOS). Consequently, future research should adopt qualitative methodologies to explore emerging dimensions of the relationship between CSR and employee loyalty that quantitative data may not fully capture.

From a managerial perspective, the study offers practical insights into leveraging CSR initiatives to enhance employee loyalty and satisfaction. Firstly, before launching high-profile environmental or philanthropic campaigns, ensure that internal CSR—such as fair compensation, health support (especially post-COVID-19), and workplace safety—is robust. Loyalty cannot be "bought" with external charity if internal conditions are substandard. Secondly, designing CSR programs that allow employees to participate actively. This transforms CSR from a corporate announcement into a personal experience, allowing employees to derive a sense of prestige and "face" from their association with the firm. Finally, utilizing the "Profit-Loyalty Chain" logic to justify CSR budgets. By tracking metrics like employee satisfaction and turnover rates alongside CSR spending, managers can demonstrate the tangible ROI of ethical practices.

This study has some limitations. First, the search strategy was limited to English and Vietnamese, potentially omitting research in other languages. Second, while the use of Scopus, WOS, Semantic Scholar, and Google Scholar reflects the field's development, it may not be exhaustive. Finally, future research should continue to delve into the

"black box" of psychological mechanisms to further refine these findings.

CONCLUSIONS

In conclusion, this study underscores the multifaceted nature of CSR's influence on employee outcomes, highlighting the need for researchers and managers to adopt a multi-dimensional theoretical approach. By doing so, organizations can effectively leverage CSR initiatives to enhance employee loyalty and drive long-term organizational success.

REFERENCES

A Chitra Devi, P. S., M. Sudha Paulin, TR. Kalai Lakshmi. (2024). Commendable Role of CSRInitiatives Taken by Multinational Corporation's in Increasing Employee Engagement, Loyalty, And Retention. *Journal of Informatics Education and Research*, *4*(3). https://doi.org/ https://doi.org/10.52783/jier.v4i3.1508

Abd-El-Salam, E. M. (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*, *10*(2), 2212492. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2212492

Albdour, A., & Ikhlas, A. (2012). Corporate Social Responsibility and Employee Engagement in Jordan. *International Journal of Business and Management*, *7*. https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n16p89

Allen, N. J., & Grisaffe, D. B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions: mapping the linkages. *Human Resource Management Review*, *11*(3), 209-236. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00049-8

Alnehabi, M., & Al-Mekhlafi, A.-B. A. (2023). The Association between Corporate Social Responsibility, Employee Performance, and Turnover Intention Moderated by Organizational Identification and Commitment. *Sustainability*, *15*(19), 14202. https://www.mdpi.com/2071-1050/15/19/14202

Aman-Ullah, A., Saraih, U. N., Mehmood, W., & Jahangir, J. (2025). Corporate social responsibility initiatives and organisational performance: a mediation study through employee motivation and employee loyalty. *Journal of Global Responsibility*. https://doi.org/10.1108/jgr-12-2023-0201

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

Basit, A., Sebastian, V., & Hassan, Z. (2018). Impact of leadership style on employee performance (a case study on a private organization in Malaysia).

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Boehncke, G. A. (2023). The role of CSR in high Potential recruiting: literature review on the communicative expectations of high potentials. *Corporate Communications: An International Journal*, *28*(2), 249-273. https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2022-0021

Bolton, P. F., Carcani-Rathwell, I., Hutton, J., Goode, S., Howlin, P., & Rutter, M. (2011). Epilepsy in autism: features and correlates. *Br J Psychiatry*, *198*(4), 289-294. https://doi.org/10.1192/bjp.bp.109.076877

Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.

Buchanan, B. (1974). Government Managers, Business Executives, and Organizational Commitment. *Public Administration Review*, *34*(4), 339-347. https://doi.org/10.2307/975244

Bui, H., Nguyen, V., Le, N., Dang, N., & Nguyen, P. (2024). The Roles of Corporate Social Responsibility and Perceived Organizational Support on Employee Loyalty in the Vietnamese Public Sector. *SAGE Open*, *14*. https://doi.org/10.1177/21582440241293574

Cachón-Rodríguez, G., Blanco-González, A., Prado-Román, C., & Diez-Martin, F. (2021). Sustainability actions, employee loyalty, and the awareness: The mediating effect of organization legitimacy. *Managerial and Decision Economics*, *42*(7), 1730-1739. https://doi.org/https://doi.org/10.1002/mde.3340

Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, *1*(1), 3. https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6

Chang, C.-H., Lin, H.-W., Tsai, W.-H., Wang, W.-L., & Huang, C.-T. (2021). Employee Satisfaction, Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Sustainability*, *13*(18), 9996. https://www.mdpi.com/2071-1050/13/18/9996

Chen, S., Xu, K., & Yao, X. (2022). Empirical study of employee loyalty and satisfaction in the mining industry using structural equation modeling. *Sci Rep*, *12*(1), 1158. https://doi.org/10.1038/s41598-022-05182-2

Choi, D., Lee, K.-H., & Hur, H. (2020). Social enterprises' social orientation: The impact on the organizational commitment of employees. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, *6*(1), 44-62.

Coughlan, R. (2005). Employee Loyalty as Adherence to Shared Moral Values. *Journal of Managerial Issues*, *17*(1), 43-57. http://www.jstor.org/stable/40604474

Dai, Y., Tang, Y. M., Chen, W., & Hou, J. (2022). How organizational trust impacts organizational citizenship behavior: Organizational identification and employee loyalty as mediators. *Frontiers in Psychology*, *13*, 996962. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.996962

Dang, T. T. P., & Do, V. T. T. (2024). Employee perceptions of hotel CSR initiatives and job satisfaction: exploring organizational identification, psychological contract fulfillment and attachment styles. *International Hospitality Review*, *ahead-of-print*(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/IHR-09-2023-0049

Dang, X., Wang, S., Deng, X., Zhang, N., Mao, H., & Wang, X. (2024). The Influence of CSR to Financial Performance in International Engineering Contracting Enterprises: Evidence from China. *KSCE Journal of Civil Engineering*, *28*(6), 2105-2120. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s12205-024-0914-x

Dempsey-Brench, K., & Shantz, A. (2022). Skills-based volunteering: A systematic literature review of the intersection of skills and employee volunteering. *Human Resource Management Review*, *32*(4), 100874. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100874

Diem, N. T. N. (2016). *The factors affecting employee's satisfaction and loyalty: An evidence from the People's Committee of Binh Tan District, Ho Chi Minh City, Vietnam*

Ejoh, E., & Omoile, P. (2023). Corporate Social Responsibility on Innovation and Creativity in the Workplace. *Malikussaleh Social and Political Reviews*, *4*, 66. https://doi.org/10.29103/mspr.v4i2.13610

Emerson, R. M. (1964). Power-Dependence Relations: Two Experiments. *Sociometry*, *27*(3), 282-298. https://doi.org/10.2307/2785619

Emerson, R. M. (1972a). *Exchange theory, Part I: A psychological basis for social exchange*. Houghton Mifflin.

Emerson, R. M. (1972b). *Exchange theory, Part II: Exchange relations and networks*. Houghton Mifflin.

Gao, J., & Shu, X. (2014). *Trust, perceived organizational support and employee loyalty*. https://doi.org/10.2495/MIIT132072

González-Rodríguez, M. R., Díaz-Fernández, M. C., Shi, F., & Okumus, F. (2021). Exploring the links among corporate social responsibility, reputation, and performance from a multi-dimensional perspective. *International Journal of Hospitality Management*, *99*, 103079. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103079

Gross, R., & Holland, B. (2011). Corporate social responsibility and employee engagement: Making the connection [White paper]. In.

Guzzo, M., Castro, L. K., Reisch, C. R., Guo, M. S., & Laub, M. T. (2020). A CRISPR Interference System for Efficient and Rapid Gene Knockdown in Caulobacter crescentus. *mBio*, *11*(1). https://doi.org/10.1128/mBio.02415-19

Hart, D., & Thompson, J. (2007). Untangling Employee Loyalty: A Psychological Contract Perspective. *Business Ethics Quarterly*, *17*, 297-323. https://doi.org/10.2307/27673176

Hasan, I. A., Aghaei, I., & Ilkhanizadeh, S. (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*.

Ho My Dung. (2021). Trách nhiệ^. m xã hộ^. i doanh nghiệ^.p, sư. hài lòng công việ^. c và lòng trung thành củ'a ngươ`i lao độ^. ng tạ.i công ty TNHH Yazaki Eds Việ^.t Nam chi nhánh tỉ'nh Trà Vinh. *Tạp chí khoa học kinh tế*, *9*(1).

Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt, Brace & World.

Hultman, J., & Elg, U. (2018). Developing CSR in retail–supplier relationships: a stakeholder interaction approach. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, *28*(4), 339-359. https://doi.org/10.1080/09593969.2018.1462235

Ibrahim, Y., Ahmed, M., & Nayel, M. (2023). The impact of corporate social responsibility practices on employees' engagement: The mediating role of organizational identification. *Global Business and Organizational Excellence*. https://doi.org/10.1002/joe.22212

Jílková, P. (2021). Sustainable Corporate Strategy: The Role of Human Capital in the Time of COVID-19 Crisis. *TEM Journal*, *10*, 699-706. https://doi.org/10.18421/TEM102-26

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

Kong, H., Bu, N., Yuan, Y., Wang, K., & Ro, Y. (2019). Sustainability of Hotel, How Does Perceived Corporate Social Responsibility Influence Employees' Behaviors? *Sustainability*, *11*(24), 7009. https://www.mdpi.com/2071-1050/11/24/7009

Lau, C. K. (2024). *The impact of corporate social responsibility on employee loyalty in chinese firms: investigating the interrelationships between csr, organisational culture and employee Loyalty* University of Wales Trinity Saint David].

Liu, L., Dang, X., Deng, X., Mao, H., & Cheng, M. (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*, 1-26. https://doi.org/10.1108/ecam-10-2024-1398

Liu, R., ji, C., Prentice, C., & Xie, Z. (2025). Leveraging Corporate Social Responsibility for Viability and Sustainability of Minority-Owned Businesses. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *33*, 465-484. https://doi.org/10.1002/csr.70183

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/https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100185

Malik, A. (2024). Does corporate social responsibility dimensions effects on employees' satisfaction and retention for sustainability? *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, *8*, 5154. https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.5154

Manaktola, K., & Jauhari, V. (2007). Exploring consumer attitude and behaviour towards green practices in the lodging industry in India. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *19*(5), 364-377. https://doi.org/10.1108/09596110710757534

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, *108*(2), 171.

McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, *43*(1), 1-18. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x

Mehta, S., Singh, T., Bhakar, S., & Sinha, B. (2010). Employee loyalty towards organization—a study of academician. *International Journal of Business Management and Economic Research*, *1*(1), 98-108.

Ndzibah, E. (2009). CSR:A Strategic Tool for Business - Trick or Treat? Corporate Responsibility Research, Marseille, France.

Ngoc Khuong, M., Do, T. N. K. D., & Nguyệ"n, T. (2022). Trách nhiệ^. m xã hộ^. i củ'a doanh nghiệ^.p tác độ^. ng đệ n sư. hài lòng và trung thành củ'a nhân viên: bạ"ng chư´ng thư.c nghiệ^. m tạ.i thành phộ Hộ" Chí Minh. *Can Tho University Journal of Science*, *58*, 223-234. https://doi.org/10.22144/ctu.jvn.2022.181

Nguyen, T. T. T., Tong, T. B. N. ., Tran, T. T. M. ., Do, T. T. T. ., Dao, T. X. ., Nguyen, N. H. ., Nguyen, X. H. (2021). Effects of Corporate Social Responsibility on The Performance of Vietnamese Seafood Exporting Enterprises. *The Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, *27*(2), 5990–6011. https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.02.598

Pasricha, P., Singh, B., & Verma, P. (2018). Ethical Leadership, Organic Organizational Cultures and Corporate Social Responsibility: An Empirical Study in Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, *151*(4), 941-958. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3568-5

Pfajfar, G., Shoham, A., Małecka, A., & Zalaznik, M. (2022). Value of corporate social responsibility for multiple stakeholders and social impact – Relationship marketing perspective. *Journal of Business Research*, *143*, 46-61. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.051

Rigoberto Parada Daza, J. (2009). A valuation model for corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*, *5*(3), 284-299. https://doi.org/10.1108/17471110910977230

Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *88*(3), 533-562. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joop.12120

Rodríguez, G., González, A., Prado-Román, C., & Feito, C. (2022). How Sustainable Human Resources Management helps in the evaluation and planning of Employee Loyalty and Retention: Can Social Capital make a difference? *Evaluation and Program Planning*, *95*, 102171. https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102171

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management journal*, *31*(3), 599-627.

Senbursa, N., & Tehci, A. (2023). The Employees' Viewpoint of Corporate Responsibility in the Turkish Maritime Management Organization. *Pomorstvo*, *37*, 47-57. https://doi.org/10.31217/p.37.1.5

Shafique, O., & Ahmad, B. (2020). 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*, *22*. https://doi.org/10.1002/pa.2397

Shafique, O., & Ahmad, B. S. (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*, *22*(3), e2397. https://doi.org/https://doi.org/10.1002/pa.2397

Stanley, M. L., Neck, C. B., & Neck, C. P. (2023). Loyal workers are selectively and ironically targeted for exploitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, *106*, 104442. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jesp.2022.104442

Stojanović, A., Milošević, I., Arsic, S., & Urošević, S. (2020). Corporate Social Responsibility as a Determinant of Employee Loyalty and Business Performance. *Journal of Competitiveness*, *12*, 149–166. https://doi.org/10.7441/joc.2020.02.09

Stojanović, N. (2020). Democracy, ethnoicracy and consociational demoicracy. *International Political Science Review*, *41*(1), 30-43. https://doi.org/10.1177/0192512119881730

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict*. Brooks/Cole.

Thao, N. T. P., Tan, N. V., & Tuyet, M. T. A. (2023). Managerial Implications for Enhancing Working Motivation and Loyalty of Workers of Enterprises in Dong Nai Province. *International Journal of Professional Business Review*, *8*(7). https://doi.org/https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.2081

Turcsanyi, J., & Sisaye, S. (2013). Corporate social responsibility and its link to financial performance. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, *10*(1), 4-18. https://doi.org/10.1108/20425941311313065

Van Ngo, Q., Tran, T. Q., & Luu, T. C. (2021). Corporate social responsibility and employee loyalty: Role of pride and commitment. ICRMAT,

Vitaliano, D. F. (2010). Corporate social responsibility and labor turnover. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, *10*(5), 563-573. https://doi.org/10.1108/14720701011085544

Vuong, T. K., & Bui, H. M. (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/https://doi.org/10.1016/j.cscee.2023.100313

Wiastuti, R. D. (2016). Corporate social responsibility towards employee loyalty in hotel industry (Case study in Harris Hotel Tebet, Jakarta). The 3rd International Hospitality and Tourism Conference (IHTC 2016),

Zainee, I. A., & Puteh, F. (2020). Corporate social responsibility impact on talent retention among Generation Y. *Revista de Gestão*, *27*(4), 369-392. https://doi.org/10.1108/REGE-06-2019-0070

Zanabazar, A., Yondonrenchin, M., & Baljinnyam, E. (2023). The impact of leadership styles on employee loyalty and engagement. *European Journal of Business and Management Research*, *8*(4), 94-100.

Zhu, Q., Yin, H., Liu, J., & Lai, K.-h. (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*, *21*(1), 28-40. https://doi.org/https://doi.org/10.1002/csr.1302

BUSINESS PERSPECTIVES

LLC "CPC "Business Perspectives"
Hryhorii Skovoroda lane, 10,
Sumy, 40022, Ukraine

www.businessperspectives.org

Giang Ha Hai (Vietnam), **Hai Phan Thanh** (Vietnam), **Diep Nguyen Ngoc** (Vietnam), **Tuan Nguyen Huy** (Vietnam), **Thuong Mai Thi** (Vietnam)

DO COMPETITIVENESS AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AFFECT BRAND IMAGE? A CASE STUDY OF VIETNAMESE FINANCIAL LEASING COMPANIES

Abstract

Financial leasing companies in Vietnam have been established for more than 20 years. However, little is known about the determinant factors of the brand image of these companies. This study aims to measure the associated factors of the brand image of financial leasing companies in Vietnam by employing a cross-sectional study from March to June 2021. An online survey using Google Forms has been sent via email to 350 people, including directors, deputy directors, relevant heads of departments, and employees of financial leasing companies in Vietnam. A total of 298 participants agreed to participate in the survey (the response rate is 85.1%). The Cronbach's alpha of every factor is higher than 0.8 (ranges from 0.824 to 0.949). Confirmatory Factor Analysis (CFA) results show that the values of Composite Reliability are all higher than 0.7 and ones of Average Variance Extracted are all higher than 0.5, which assure the reliability and validity of the scale. Structure Equation Model (SEM) has been applied, and model fit indexes have been calculated to test the research hypotheses. The findings show that cooperate social responsibility positively affects the brand image of financial leasing companies in Vietnam. Moreover, the result confirms the mediating role of enterprise strategy and operational efficiency for companies' competitiveness and brand image. These results indicate that managers at finance leasing companies and stakeholders should have suitable policies to increase competitiveness and corporate social responsibility for the sustainable development of financial leasing companies in Vietnam.

Keywords technological capacity, business strategy, operational efficiency, developing country, empirical research

JEL Classification M10, M14, G30

Received on: 14th of December, 2021
Accepted on: 26th of January, 2022
Published on:

© Giang Ha Hai, Hai Phan Thanh, Diep Nguyen Ngoc, Tuan Nguyen Huy, Thuong Mai Thi, 2022

Giang Ha Hai, Ph.D. Candidate, Institute of Theoretical and Applied Research, School of Business and Economics, Duy Tan University, Vietnam.

Hai Phan Thanh, Ph.D., Associate Professor, Faculty of Accounting, School of Business and Economics, Duy Tan University, Vietnam. (Corresponding author)

Diep Nguyen Ngoc, Ph.D. Candidate, Institute of Theoretical and Applied Research, School of Business and Economics, Duy Tan University, Vietnam.

Tuan Nguyen Huy, Ph.D., Faculty of Business Administration, School of Business and Economics, Duy Tan University, Vietnam.

Thuong Mai Thi, MBA, Faculty of Hotel Management, Hospitality and Tourism lnstitute, Duy Tan University, Vietnam.

This is an Open Access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International license, which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Conflict of interest statement:
Author(s) reported no conflict of interest

INTRODUCTION

According to the provisions of Decree 39/2014/ND-CP dated May 7, 2014, finance leasing is a medium and long-term credit activity through the leased machinery, equipment means of transport, and other movables based on a lease contract between the Lessor and the Lessee (Government of Vietnam, 2014). Vietnamese financial leasing companies are joint-stock companies, companies affiliated to credit institutions, joint venture companies, and companies with 100% foreign capital.

Financial leasing companies play an essential role in developing specific products to support investment needs and increase enterprises' production capacity and business activities (Amembal, 1992; Mohajan, 2011). Products and services of financial leasing companies are pretty diverse, including financial lease, operating lease, sales and lease-back, capital mobilization, foreign exchange operations, sale of receivables,

and working capital lending to the lessee (Chien et al., 2021). These products aid firms' competitiveness by purchasing and using the most contemporary and innovative technology, machinery, and manufacturing equipment (Sule & Amuni, 2014).

Previous studies refer to the competitiveness and operation of financial leasing markets and finance leasing companies in developing countries. Al-Qaisi (2018) applied the critical and comparative method to analyze financial indicators and review the legacy of the Middle East and North African MENA countries. The finding confirms that several MENA nations have made significant advances in recent years in developing financial leasing, but other hurdles lay ahead. Lubonja et al. (2019) confirmed that financial leasing is essential for Albania small-medium enterprises (SMEs) to finance their assets. Meanwhile, Gebremichael et al. (2020) showed that SMEs in Tigrai faced several problems, such as limited access, ineffective usage, or inadequate legacy to lease finance.

The first financial leasing company in Vietnam was established in 1996. Until June 2020, there have been 10 companies operating in financial leasing, of which three companies are 100% foreign-owned, and the rest belong to joint-stock commercial banks. Studies on competitiveness and factors affecting competitiveness in financial companies and financial leasing companies in Vietnam have also been conducted by Tien (2004), Dzu (2017), Ha and Nhan (2019), and Hoang (2013).

1. LITERATURE REVIEW

1.1. Definitions

Regarding the competitiveness of financial leasing companies, there have been several studies focusing on the competitiveness of financial leasing companies worldwide and in Vietnam. For example, according to Buckley et al. (1988), a company's competitiveness means its ability to manufacture and sell high-quality goods and services at a lower cost than its domestic and international competitors. Meanwhile, Sanchez and Heene (2014) argue that a company's competitiveness is the ability to maintain, deploy, and coordinate resources to help the company achieve its goals.

Operational efficiency is interpreted as the capability to do or create something without wasting materials, time, or energy and make the expected. Frøkjær et al. (2000) defined efficiency as the accuracy and completeness in using resources to perform and achieve specific goals. Efficiency is measured directly and indirectly, and the measurement is often related to time and cost. The term efficiency in economics refers to various aspects of the supply-demand balance.

Enterprise strategy integrates moral and social issues with corporate strategy; it is more than just another request for corporate social responsibility. To meet shareholder and different expectations (e.g., culture, standards), organizations must conduct socially responsible toward the economic climate and their stakeholders and society in general.

Enterprise strategy plays a crucial role in the development of a company since organizations depend on various factors to survive, such as organizations' goals, owners' expectations, and societal issues, which will determine its ability to sell its products (Freeman, 2010; Steyn, 2003; Steyn & Niemann, 2010). Therefore, creating a clear enterprise strategy would help increase organizational values and assist in keeping them aligned with societal and shareholder expectations and goals.

When considering corporate social responsibility (CSR), it is a concept that has gained international traction and a new excitation in the world economy. Globalization and international trade have recently been given numerous advantages and challenges for countries worldwide. It has resulted in a call for greater transparency and corporate citizenship and the birth of a culture known as Corporate Social Responsibility (CSR), which allows corporations to play a role in society, acting as a guardian and demonstrating that they care.

Finally, there is no consistent definition of brand image (Dobni & Zinkhan, 1990), although this is a renowned concept in marketing (Gardner & Levy,

doi

1955). Aaker (2009) defined brand image as a collection of associations typically organized in a particularly significant way. Meanwhile, Herzog (1963) defined brand image as the total number of experiences a purchaser receives from different sources. Keller (1993) considered brand image as consumer perception of a brand reflected by the brand association stored in their memory. In general, a brand image could be recognized as the mental constellations of visuals that summarize people's awareness of the brand and their primary attitudes toward it (Levy, 1978). This definition demonstrates that brand image is a subjective issue formed in a consumer's mind rather than an objective concept (Dobni & Zinkhan, 1990). In the mind of consumers, associations regarding the brand are grouped to form an image. As a result, when it comes to determining the value for money, consumers are more particular about brand image and product benefits.

1.2. Effect of social responsibility efforts and brand image

There is much empirical evidence that customers buy brands representing their values (Shepherd et al., 2015). As a result, organizations must never underestimate the effect of their social responsibility efforts (Newman et al., 2020). Building brand image or equity through CSR is not the same as writing a check. It is about establishing value-oriented principles as the framework of a brand (Goswami & Prajapati, 2019). Consumers today expect businesses to impact the world, even if it is in the most insignificant ways (Mohr et al., 2001).

A good brand should positively impact its entrepreneur and consumer while also having no negative impact on society. It means that brands must positively contribute to the community by incorporating ethical values, particularly in a broader social context (Low, 2016). As a result, the public will form a favorable opinion of the brand. Consumer knowledge about a company's CSR initiatives has been shown experimentally to contribute to the high evaluation of a company and a more positive evaluation of the company's product (Yoon et al., 2006). It demonstrates the importance of investigating the role of customer perception as companies strive to use CSR as a tool to create a positive reputation.

Managers of numerous organizations in the United Kingdom and Bulgaria agree that corporate social responsibility activities assist firms in improving their image and reputation. They claim that their companies' corporate social responsibility help companies maintain their "market position" and "product brand" (Vassileva, 2009). Firms with a high value on social projects have a positive brand image attitude. Consumers view them positively compared to firms that place a high value on sponsorships and cause-related marketing (Lii & Lee, 2012).

1.3. Relationship between competitiveness, financial capacity, human resource capacity, technological capacity, and capacity in management and marketing

Many studies researched constitutive factors and factors affecting the competitiveness of enterprises to measure competitiveness. There are two groups of factors affecting the competitiveness of enterprises. The internal factors include enterprise management capacity, equipment and tool capacity, human resources quality, financial capacity, business size, marketing capacity, and research and development capacity. External factors include the market, institutions and policies, supporting industry, human resource qualifications, and infrastructure (Schwab & Sala-i-Martín, 2014).

Firstly, human resource is an asset of an enterprise and plays a key role in implementing goals and strategies. It is also an essential factor creating competitiveness for an enterprise (Becker et al., 2001). This factor helps businesses improve their competitiveness in business activities (Cisneros et al., 2017). Nemashkalo (2018) suggests that resources, including people and effective human resource management, are significant in enhancing the competitiveness of enterprises. In Vietnam, human resources is one of the crucial factors constituting the competitiveness of companies for finance leasing companies (Dzu, 2017, 2019; Ha & Nhan, 2019; Hoang, 2013). The capacity of the company's human resources is reflected in the qualifications, the ability to grasp the work, the strategic vision, the executive ability of the lead-

ers, the compliance with the rules, ethical standards, processes, and regulations prescribed at the finance leasing company (Dang, 2016).

Leasing companies also need financial resources to operate similarly to credit institutions and banks. Therefore, financial capacity is another factor in measuring competitiveness. It is often based on evaluation criteria such as capital adequacy ratio, asset quality, management competence, earnings strength, and liquidity risk. Dang (2016) also suggests that the financial capacity, precisely the capital size and the diversity of the capital input structure, will shape the financing capacity of a financial leasing company. The company's activities thereby contribute to improving competitiveness. Financial capacity is one of the factors constituting the competitiveness of financial companies in Vietnam (Dzu, 2019; Ha & Nhan, 2019; Hoang, 2013).

Management and marketing capacity and leadership is the third dimension of competitiveness measurement. According to Carmeli and Tishler (2004), executive ability has a positive impact on the performance of organizations. Kivipõld and Vadi (2013) stated that leadership has a positive impact on a company's business performance. Management competence is one of the factors forming the competitiveness of financial companies in Vietnam (Dzu, 2017, 2019; Ha & Nhan, 2019; Hoang, 2013). Cisneros et al. (2017) also concluded the same way. Meanwhile, marketing capability is the process of integrating the knowledge, skills, and resources of an enterprise to meet market needs, creating conditions for businesses to increase the value of their products and services to meet the needs of the market in competing with other companies (Vorhies & Harker, 2000).

Finally, special technology capability in the current digital transformation is critical in improving service quality and competitiveness (Darshani, 2013). Technological capacity might help develop new products and services, increase opportunities to access and meet customer needs, improve service quality and contribute (Ha & Nhan, 2019). Dzu (2019) and Hoang (2013), focusing on financial leasing companies, highly appreciated the role of this factor in competitiveness.

This study aims to determine influencing factors and measure the impact of factors on the competitiveness of financial leasing companies in Vietnam during the COVID-19 pandemic. Moreover, several implications and policies are recommended to stakeholders and policymakers to improve the competitiveness of financial leasing companies in the Vietnamese market.

1.4. Hypotheses

Based on the literature review, a theoretical research model is proposed in Figure 1, and the hypotheses are developed as follows:

H1: *Competitiveness has a positive effect on operational efficiency.*

H2: *Operational efficiency has a positive effect on brand image.*

H3: *Competitiveness has a positive effect on enterprise strategy.*

H4: *Enterprise strategy has a positive effect on brand image.*

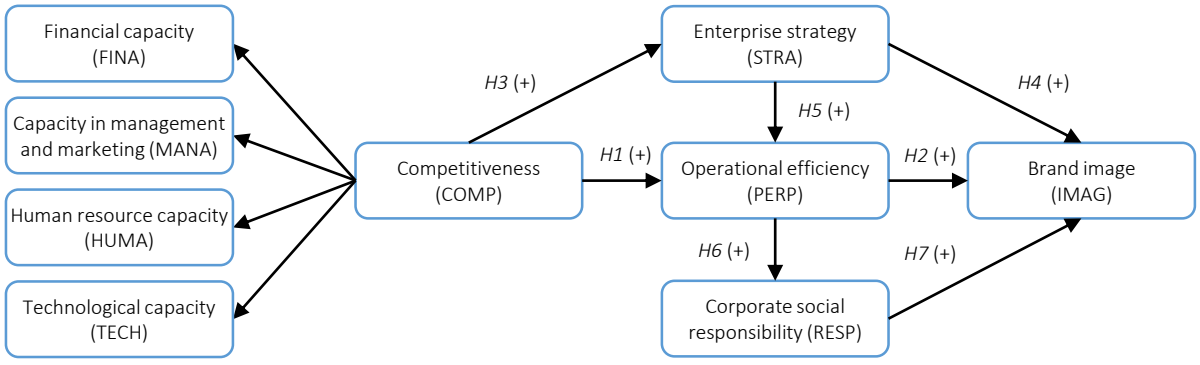


Figure 1. Conceptual research model

doi

H5: Enterprise strategy has a positive effect on operational efficiency.

H6: Operational efficiency has a positive effect on corporate social responsibility.

H7: Corporate social responsibility has a positive effect on brand image.

2. METHODS

2.1. Data collection and study subjects

A cross-sectional study was conducted in Vietnam from March 1, 2021, to June 30, 2021. The survey subjects included directors, deputy directors, relevant heads of departments, and employees of financial leasing companies in Vietnam. Convenience sampling technique was applied, and participants who fulfilled all following criteria were recruited:

1) 18 years old and above;

2) having email and being able to write answers by using a computer;

3) working in a financial leasing company at least from January 1, 2021, to March 31, 2021.

An online survey using Google Forms was created and sent to 350 people via email. After three months, the survey was closed, and 298 responses were sent back (the response rate is 85.1%).

2.2. Data measurement

Based on the proposed research model, group discussions with 11 experts aim to reach a consensus on measurement scales and the direct and indirect effects of factors on the brand image of financial leasing companies. Criteria for selecting experts to participate in group discussions include:

1) having a master's degree or higher,

2) holding the position of Director or Deputy Director, and

3) having at least 08 years of experience in financial leasing companies in Vietnam.

The initial questionnaire consisted of two parts. The first one was the demographic questions; the next part included 35 questions based on Alvarado-Herrera et al. (2017), Dzu (2017, 2019), Ha and Nhan (2019), and Hoang (2013). These questions used a 5-point Likert scale (1: Totally disagree; 2: Disagree; 3: Neutral; 4: Agree; 5: Totally agree).

2.3. Data analysis

SPSS (version 25) and AMOS (version 26) were applied for data analysis. The measurement scales of the factors in the research model are evaluated for reliability by Cronbach's alpha analysis techniques, exploratory factor analysis (EFA), and SEM linear structural model analysis. Accordingly, the scales with Cronbach's alpha reliability greater than 0.8 and the total correlation coefficient of guaranteed observed variables with a value of 0.3 or more will

Table 1. Constructs, indicators, and questionnaire items

Source: Prepared by the authors.

Constructs	Items of the questionnaire	Indicators	References
Financial capacity (FINA)	The company profit grows annually	FIN1	Dzu (2019), Ha and Nhan, (2019), Hoang (2013)
	The company ensures high liquidity	FIN2	
	The capital turnover is fast	FIN3	
	The company has transparent financial statements	FIN4	
	The company raises capital easily	FIN5	
Capacity in management and marketing (MANA)	The organizational structure of the company is reasonable	MAN1	Dzu (2017), Hoang (2013), Srivastava et al. (2001)
	The leadership team of the company is well qualified and capable	MAN2	
	The company understands the needs of customers	MAN3	
	The company has established a good relationship with customers	MAN4	
	The company has excellent and diverse product development programs and networks	MAN5	

Table 1 (cont.). Constructs, indicators, and questionnaire items

Constructs	Items of the questionnaire	Indicators	References
Human resource capacity (HUMA)	The human resources of the company meet the job requirements	HUM1	Dzu (2017), Ha and Nhan (2019), Hoang (2013)
	The human resources of the company are trained with appropriate expertise	HUM2	
	The employees of the company adhere to corporate culture and professional ethics	HUM3	
	The human resources of the company are highly qualified and creative	HUM4	
Technological capacity (TECH)	The company applies modern technologies	TEC1	Dzu (2017), Ha and Nhan (2019), Hoang (2013)
	The company always updates the application of technology in a working process	TEC2	
	The company always focuses on the research and development of new products and services	TEC3	
	The financial leasing products of the company are diverse and suitable for modern technology	TEC4	
Enterprise strategy (STRA)	The company always has a business strategy for each stage	STR1	Authors' recommendation and discussion with experts
	The company constantly adjusts its strategy when the business environment fluctuates and changes	STR2	
	The strategy of the company is concretized into action plans and appropriate plans	STR3	
	The system of goals and orientations is widely disseminated in the company	STR4	
Operational efficiency (PERP)	The company has used resources within its control effectively	PER1	Dzu (2019), Authors' recommendation and discussion with experts
	The policy on interest rates in financial leasing activities of the company always ensures flexibility according to the agreement and ability of customers	PER2	
	The company always ensures good risk management for signed contracts	PER3	
	The company always carefully evaluates the costs compared to the results achieved	PER4	
Corporate social responsibility (RESP)	The company strives to maximize profits for sustainable business operations	RES1	Alvarado-Herrera et al. (2017), discussion with experts
	The company has made many contributions to charitable activities in the community and locality	RES2	
	The company carries out many activities for the environment in the process of doing business	RES3	
	The company strives to improve the quality of service provided to customers continuously	RES4	
	The company is always responsible for ensuring customers the reduction of risks	RES5	
Brand image (IMAG)	The brand image of the company makes an impression on customers	IMA1	Dzu (2019), Ha and Nhan (2019), Hoang (2013)
	The brand image of the company creates trust and intimacy from customers	IMA2	
	The brand image of the company can be easily recognized through the company's logo and slogan	IMA3	
	The brand image of the company creates recognition of contributions to local budgets	IMA4	

be kept (Nunnally, 1978; Peterson, 1994). In addition, EFA analysis was performed with the principal components analysis extraction method along with Varimax rotation. Furthermore, the KMO coefficient is guaranteed to have a minimum value of 0.6, and the factor weight has a value of 0.3 or higher (Hair et al., 1998). Furthermore, analysis of the linear structural model SEM aims to test the theoretical model and research hypotheses. The indicators used to evaluate the fit of the model include the Chi-Square coefficient degrees of freedom is less than 3, the GFI, TLI, and CFI coefficients are greater than 0.9, and the RMSEA coefficient is less than 0.08 (Segars & Grover, 1993).

doi

3. RESULTS

3.1. Demography of respondents

Table 2 shows the general information of the participants. Among those, the lowest age was 24 years old, and the highest was 56 years old. The highest percentage of age range came from the group of 26 to 35 years old. This is also the leading age group of employees working at financial leasing companies in Vietnam. Besides, most of the respondents were women, accounting for 56.7%. The proportion of managers participating in the survey accounted for 14.1%.

3.2. Cronbach's alpha and EFA results

Table 3 shows that the factors on this scale had a high rating for reliability. The Cronbach's alpha for all elements ranges from 0.824 to 0.949. The result shows that 35 questions used in this study are suitable for further research.

Table 2. Demographics of the respondents

Source: Prepared by the authors.

Particulars	Items	Frequency (n = 298)	Percentage
Age	Under 25 years old	33	11.1
	From 26 to 35 years old	98	32.9
	From 36 to 45 years old	78	26.2
	From 46 to 55 years old	46	15.4
	Over 50 years old	43	14.4
Sex	Male	129	43.3
	Female	168	56.7
Position	Manager (Director, Head of a department)	42	14.1
	Staff	256	85.9

Table 3. Rotated component matrix and Cronbach's alpha testing

Source: SPSS output.

	Component								Cronbach's alpha
	1	2	3	4	5	6	7	8	
MAN4	.887	–	–	–	–	–	–	–	.938
MAN2	.878	–	–	–	–	–	–	–	
MAN1	.867	–	–	–	–	–	–	–	
MAN3	.865	–	–	–	–	–	–	–	
MAN5	.803	–	–	–	–	–	–	–	
RES2	–	.888	–	–	–	–	–	–	.920
RES1	–	.850	–	–	–	–	–	–	
RES5	–	.845	–	–	–	–	–	–	
RES3	–	.822	–	–	–	–	–	–	
RES4	–	.795	–	–	–	–	–	–	
FIN5	–	–	.858	–	–	–	–	–	.912
FIN3	–	–	.837	–	–	–	–	–	
FIN4	–	–	.830	–	–	–	–	–	
FIN1	–	–	.799	–	–	–	–	–	
FIN2	–	–	.796	–	–	–	–	–	
PER1	–	–		.897	–	–	–	–	.919
PER2	–	–		.858	–	–	–	–	
PER4	–	–	–	.839	–	–	–	–	
PER3	–	–	–	.830	–	–	–	–	
HUM1	–	–	–	–	.915	–	–	–	.889
HUM4	–	–	–	–	.901	–	–	–	
HUM2	–	–	–	–	.775	–	–	–	
HUM3	–	–		–	.761	–	–	–	
TEC1	–	–		–	–	.872	–	–	.853
TEC4	–	–		–	–	.822	–	–	
TEC3	–			–	–	.782	–	–	
TEC2	–	–	–	–	–	.747	–	–	

Table 3 (cont.). Rotated component matrix and Cronbach's alpha testing

	Component								Cronbach's alpha
	1	2	3	4	5	6	7	8	
STR4	–	–	–	–	–	–	.765	–	.824
STR3	–	–	–	–	–	–	.749	–	
STR1	–	–	–	–	–	–	.710	–	
STR2	–	–	–	–	–	–	.701	–	
IMA1	–	–	–	–	–	–		.746	.949
IMA4	–	–	–	–	–	–		.691	
IMA2	–	–	–	–	–	–		.680	
IMA3	–	–	–		–	–		.668	

Table 4. Reliability and convergence of the scale

Source: SPSS output.

Concept	Symbol	Number of obs. variable	Composite reliability (CR)	Variance extracted (AVE)
1. Competitiveness	COMP	–	–	–
Financial capacity	FINA	5	.911	.779
Capacity in management and marketing	MANA	5	.927	.787
Human resource capacity	HUMA	4	.857	.635
Technological capacity	TECH	4	.823	.619
2. Enterprise strategy	STRA	4	.918	.721
3. Operational efficiency	PERP	4	.904	.713
4. Corporate social responsibility	RESP	5	.954	.808
5. Brand image	IMAG	4	.926	.735

3.3. CFA result

Table 4 presents the model after running the CFA with Chi-square = 806.668, Chi-Square/df = 1.486 (< 2), RMSEA = 0.040 (< 0.08). Indicators GFI = 0.871 (> 0.8), TLI = 0.965 (> 0.9), CFI = 0.968 (> 0.9). This shows that the model after the CFA test is completely suitable.

3.4. SEM model

The results of the SEM model show that there are five concepts expressed in the model:

1) the competitiveness of financial leasing companies is measured by four factors: financial capacity, capacity management and marketing, human resource capacity, and technology capacity;
2) operational efficiency;
3) business strategy;
4) social responsibility;
5) brand image.

The results of the model with a significance level of p = .000 show that all indexes have appropriate values based on the collected data (chi-square/df = 1.656 < 2; GFI = 0.86 > 0.8; CFI = 0.956 > 0.9, TLI) = 0.952 > 0.9 and RMSEA = 0.047 < 0.08) (Figure 2).

Table 5. Hypotheses testing

Source: AMOS output.

Path			β	S.E.	C.R.	p-value	Result
COMP	→	STRA	.828	.136	5.502	p < 0.001	Accept H3
COMP	→	PERP	.867	.799	2.194	.028	Accept H1
STRA	→	PERP	–.316	.756	–.936	.349	Reject H5
PERP	→	RESP	.197	.057	3.157	.002	Accept H6
PERP	→	IMAG	.273	.043	5.388	p < 0.001	Accept H2
RESP	→	IMAG	.399	.044	8.330	p < 0.001	Accept H7
STRA	→	IMAG	.430	.112	7.287	p < 0.001	Accept H4

Note: COMP: Competitiveness; STRA: Enterprise strategy; PERP: Operational efficiency; RESP: Corporate social responsibility; IMAG: Brand image.

doi

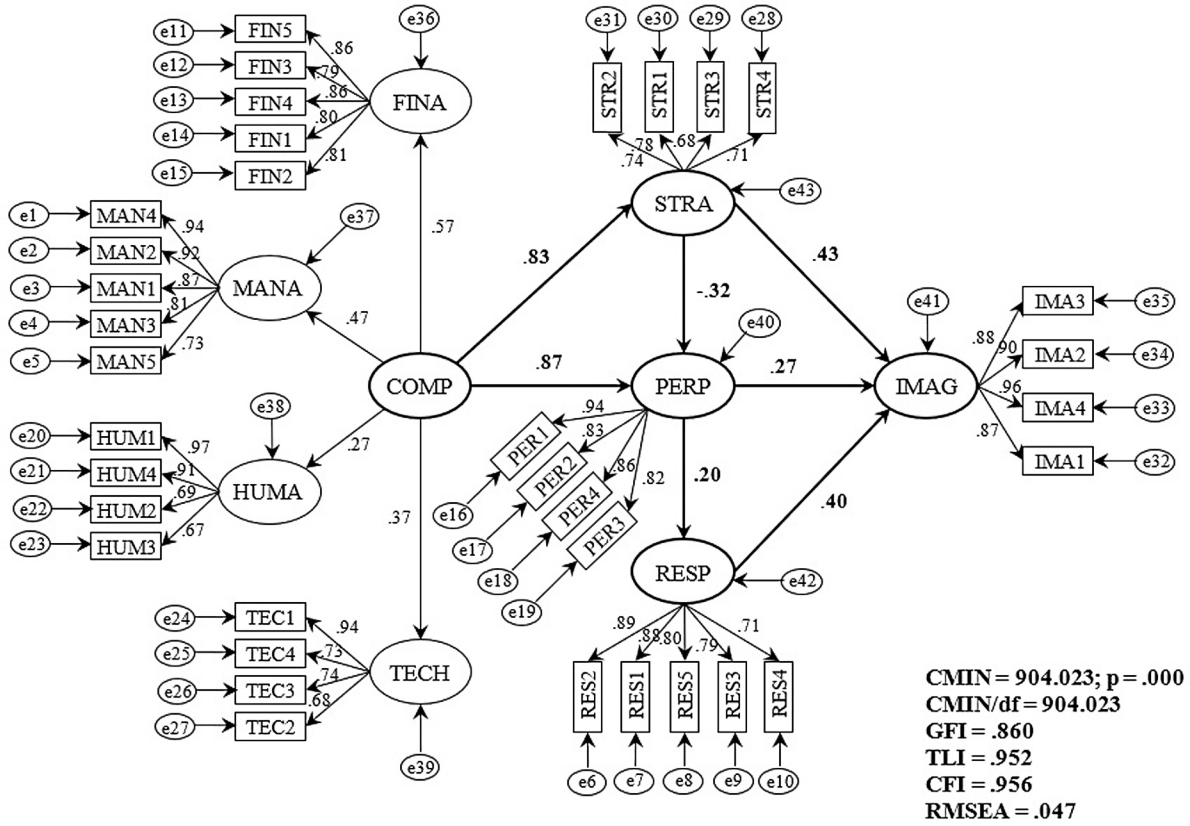


Figure 2. Standardized SEM model outcomes

The results of hypotheses testing presented in Table 5 show that 6/7 of the proposed hypotheses were initially accepted. Excluding the impact of business strategy (STRA) on the performance of financial leasing companies in Vietnam (*H5*: $\beta = -0.316$, $p = 0.349 > 0.05$).

4. DISCUSSION

This study aimed to examine the effects of competitiveness and CSR on the brand image among financial leasing companies. First, the mediation effects of enterprise strategy and operational efficiency on the relationships between competitiveness and brand image are explored. The results show that enterprise strategy has no direct impact on operational efficiency, but competitiveness has a direct and positive impact on this dimension. Second, enterprise strategy, operational efficiency, and CSR positively and directly influence brand image.

Regarding theoretical implications, this study focuses on financial leasing companies in Vietnam to affirm the role of CSR and competitiveness to brand image. It was found that CSR practices strengthen brand image. This finding is consistent with the results of previous studies in the retail industry of Vietnam (Thuy & Minh, 2020), in the banking sector (Lu et al., 2020), and the telecom industry (Arslan et al., 2014). Therefore, a study on CSR by examining different economic sectors in different countries could provide results to confirm the positive influence of CSR on businesses.

Previous studies on CSR in the financial industry often focus on financing costs of companies (Schröder, 2014) or financial performance (Santoso & Feliana, 2014). However, few studies have examined social and economic responsibility to society even though the SR activities positively impact firm performance (Casado-Díaz et al., 2014). This study filled the research gap by examining social and economic responsibility and proved the vital role of social responsibility in enhancing brand image and tightening the bond between firms and customers.

Likewise, several practical implications are drawn up. First, Vietnamese financial leasing companies should focus on implementing social responsi-

bility and economic responsibility practices due to their significant impacts on the brand image and customer loyalty. This has been the trend that most service companies applied in the last decades. Second, Vietnamese customers expect companies as large conglomerates to take more actions for the sustainable development of the economy and society.

From the research results, companies' competitiveness with the mediating role of enterprise strategy and operational efficiency significantly impacts the brand image. Four items of companies' competitiveness, including financial capacity, capacity in management and marketing, human resource capacity, and technological capacity, should be noticed when new policies and strategies of firms are launched. For human resources, companies should identify the perfect people with the right skills and attract talents. Due to the development of the digital age, technology is the key to increasing a product's position in the international value chain and its competitive strength (Gao et al., 2013). Thus, Vietnamese financial leasing companies must improve their technological capacity to increase their competitiveness and brand image.

This study shows that enterprise strategy has no significant effect on the operational efficiency of Vietnamese financial leasing companies during the research period. Therefore, companies in this study may not necessarily change or improve their strategy. However, when facing human resource and finance shortages due to the COVID-19 pandemic, financial leasing companies must improve their performance by tight control on efficiencies, costs, and unit prices and improving CSR.

However, this study has several limitations. First, although the findings support that competitiveness and CSR influence companies' brand image, they may not be the only determinant factors for the success of the brand image. Second, the sample focuses on Vietnamese financial leasing companies only. Third, since Vietnam has a different culture and economic system, the findings should be understood in the circumstance of Vietnam and should not be globally generalized. Thus, the influence of competitiveness and CSR on the brand image in different sectors and nations should be considered to be assessed in further research.

CONCLUSION

This study explored the determinant factors to the brand image of financial leasing companies in Vietnam during the COVID-19 pandemic. The findings proved that competitiveness and CSR significantly affect the brand image. Moreover, the SEM model showed that enterprise strategy and operational efficiency mediated the relationship between competitiveness and brand image. As a result, Vietnamese financial leasing companies should focus on social activities to enhance the brand image. Besides, increasing the quality of recruiting process, applying technology, and capacity of marketing strategies should be noticed to increase the competitive advantage and brand image of financial leasing companies.

AUTHOR CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Giang Ha Hai, Hai Phan Thanh, Diep Nguyen Ngoc.
Data curation: Giang Ha Hai, Hai Phan Thanh, Diep Nguyen Ngoc, Thuong Mai Thi.
Formal analysis: Giang Ha Hai, Hai Phan Thanh, Diep Nguyen Ngoc, Thuong Mai Thi.
Investigation: Giang Ha Hai, Hai Phan Thanh, Diep Nguyen Ngoc, Tuan Nguyen Huy.
Methodology: Giang Ha Hai, Hai Phan Thanh, Diep Nguyen Ngoc, Tuan Nguyen Huy.
Project administration: Giang Ha Hai, Hai Phan Thanh.
Resources: Giang Ha Hai, Hai Phan Thanh, Diep Nguyen Ngoc.
Software: Hai Phan Thanh.
Supervision: Giang Ha Hai, Diep Nguyen Ngoc.
Validation: Giang Ha Hai, Diep Nguyen Ngoc, Tuan Nguyen Huy, Thuong Mai Thi.
Visualization: Diep Nguyen Ngoc.

doi

Writing – original draft: Giang Ha Hai, Hai Phan Thanh, Diep Nguyen Ngoc, Tuan Nguyen Huy, Thuong Mai Thi.
Writing – review & editing: Giang Ha Hai, Hai Phan Thanh, Diep Nguyen Ngoc.

ACKNOWLEDGMENT

This paper is a collaboration between the School of Business and Economics and the Institute of Theoretical and Applied Research of Duy Tan University. The authors thank the leaders of the two institutions for helping to make the research cooperation successful.

REFERENCES

1. Aaker, D. A. (2009). *Managing brand equity*. New York, N.Y.: Simon and Schuster. Retrieved from https://www.academia.edu/38495140/Managing_Brand_Equity_David_A_Aaker
2. Al-Qaisi, K. M. (2018). Financial Leasing in the Mena Region: Analysis of the Institutional and Legal Aspects. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 8*(1), 119-130. http://dx.doi.org/10.6007/IJARAFMS/v8-i1/3924
3. Alvarado-Herrera, A., Bigne, E., Aldas-Manzano, J., & Curras-Perez, R. (2017). A scale for measuring consumer perceptions of corporate social responsibility following the sustainable development paradigm. *Journal of Business Ethics, 140*(2), 243-262. http://doi.org/10.1007/s10551-015-2654-9
4. Amembal, S. P. (1992). *Equipment leasing: a complete handbook*. McGraw-Hill.
5. Arslan, M., Phil, M., & Zaman, R. (2014). Impact of corporate social responsibility on brand image: A study on telecom brands. *Developing Country Studies, 4*(21), 82-90. Retrieved from https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.938.1744&rep=rep1&type=pdf
6. Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *Making HR a strategic asset.* Retrieved from https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/2001_Financial_Times.pdf
7. Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K. (1988). Measures of international competitiveness: a critical survey. *Journal of Marketing Management, 4*(2), 175-200. https://doi.org/10.1080/0267257X.1988.9964068
8. Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal, 25*(13), 1257-1278. https://doi.org/10.1002/smj.428
9. Casado-Díaz, A. B., Nicolau-Gonzálbez, J. L., Ruiz-Moreno, F., & Sellers-Rubio, R. (2014). The differentiated effects of CSR actions in the service industry. *Journal of Services Marketing, 28*(7), 558-565. https://doi.org/10.1108/JSM-07-2013-0205
10. Chien, F., Wang, C.-N., Chau, K. Y., Nguyen, V. T., & Nguyen, V. T. (2021). Sustainability in the Business Sector: A Fuzzy Multicriteria Decision-Making Model for Financial Leasing Company Selection of the Vietnamese SMEs. *SAGE Open*. https://doi.org/10.1177/21582440211036080
11. Cisneros, M. A. I., Torres, L. A. G., & Flores, M. d. R. D. (2017). Business competitiveness in the small and medium-sized enterprises of the manufacturing sector in Baja California. *Estudios Fronterizos, 18*(35), 107-130. (In Spanish). https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06
12. Dang, V. D. (2016). *Bàn về giải pháp phát triển thị trường cho thuê tài chính Việt Nam.* Tạp chí Tài chính. (In Vietnamese). Retrieved from https://tapchitaichinh.vn/nghien-cuu--trao-doi/trao-doi-binh-luan/ban-ve-giai-phap-phat-trien-thi-truong-cho-thue-tai-chinh-viet-nam-107191.html
13. Darshani, R. (2013). A study of identifying the factors on competitive advantage for Bank of Ceylon leasing – Sri Lanka: with special reference to Kahawatta branch. *International Journal of Marketing, Financial Services and Management Research, 2*(8), 120-129.
14. Dobni, D., & Zinkhan, G. M. (1990). In search of brand image: A foundation analysis. In E. M. Goldberg, G. Gorn, & R. W. Pollay (Eds.), *Advances in Consumer Research, 17* (pp. 110-119). Provo, UT : Association for Consumer Research. Retrieved from https://www.acrwebsite.org/volumes/7005/volumes/
15. Dzu, P. D. (2017). A proposed model of competitiveness for financial leasing companies, a study in Small and Medium Sized enterprises (SMES) of Vietnam. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research, 3,* 234-247.
16. Dzu, P. D. (2019). The Solution to Improve Competitiveness of Financial Leasing Companies in Vietnam. *Research & Science Today, 2*(18), 225-243. Retrieved from https://www.proquest.com/openview/5cf2d2ed369e036be240bcee2e801ae6/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1966356
17. Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.

18. Frøkjær, E., Hertzum, M., & Hornbæk, K. (2000). Measuring usability: are effectiveness, efficiency, and satisfaction really correlated? *Proceedings of the SIGCHI conference on Human Factors in Computing Systems.* https://doi.org/10.1145/332040.332455

19. Gao, Y., Liu, Z., Song, S., & Zheng, J. (2013). Technological capacity, product position, and firm competitiveness: An empirical analysis. *Chinese Economy, 46*(1), 55-74. https://doi.org/10.2753/CES1097-1475460104

20. Gardner, B. B., & Levy, S. J. (1955). The product and the brand. *Harvard Business Review, 33*(2), 33-39.

21. Gebremichael, H., Gebremeskel, A. S., & Bisrat, H. H. (2020). Lease Financing for Competitiveness and Expansion of SMEs in Tigrai: Challenges and Strategic Solutions. *Branna Journal of Engineering and Technology (BJET), 2*(1), 1-20. Retrieved from https://www.cipe.org/wp-content/uploads/2020/07/Lease-Financing-for-Competitiveness-and-Expansion-of-SMEs-in-Tigrai.pdf

22. Goswami, A., & Prajapati, B. (2019). The Effect of Corporate Social Responsibility on Brand Image – A Conceptual framework. *International Journal of Management, Technology and Engineering, 9*(3), 317-327.

23. Government of Vietnam. (2014). *Decree on operation of financial companies and financial leasing companies No. 39/2014/ND-CP.* Retrieved from https://vanbanphapluat.co/decree-no-39-2014-nd-cp-on-operation-of-financial-company-financial-leasing-company

24. Ha, D. T., & Nhan, D. T. T. (2019). Measuring Internal Factors Affecting the Competitiveness of Financial Companies: The Research Case in Vietnam. In V. Kreinovich, N. Thach, N. Trung, & D. Van Thanh (Eds.), *Beyond Traditional Probabilistic Methods in Economics* (pp. 596-605). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-04200-4_42

25. Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

26. Herzog, H. (1963). Behavioral science concepts for analyzing the consumer. In P. Bliss (Ed.), *Marketing and the Behavioral Sciences* (pp. 76-86). Boston: Allyn and Bacon, Inc.

27. Hoang, T. T. H. (2013). *Năng lực cạnh tranh của các công ty cho thuê tài chính Thành phố Hồ Chí Minh [Competitiveness of financial leasing companies Ho Chi Minh City].* Banking University Ho Chi Minh City. (In Vietnamese). Retrieved from https://www.slideshare.net/kukin359/nang-luc-canh-tranh-cua-cac-cty-cho-thue-tai-chinh

28. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing, 57*(1), 1-22. https://doi.org/10.2307/1252054

29. Kivipõld, K., & Vadi, M. (2013). Market orientation in the context of the impact of leadership capability on performance. *International Journal of Bank Marketing, 31*(5), 368-387. https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2012-0092

30. Levy, S. J. (1978). *Marketplace behavior – its meaning for management.* New York: Amacom.

31. Lii, Y.-S., & Lee, M. (2012). Doing right leads to doing well: When the type of CSR and reputation interact to affect consumer evaluations of the firm. *Journal of Business Ethics, 105*(1), 69-81. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0948-0

32. Low, M. P. (2016). Corporate social responsibility and the evolution of internal corporate social responsibility in 21st century. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies, 3*(1), 56-74. https://doi.org/10.20448/journal.500/2016.3.1/500.1.56.74

33. Lu, J., Ren, L., Zhang, C., Wang, C., Shahid, Z., & Streimikis, J. (2020). The influence of a firm's CSR initiatives on brand loyalty and brand image. *Journal of Competitiveness, 12*(2), 106-124. https://doi.org/10.7441/joc.2020.02.07

34. Lubonja, F., Gjylameti, B., & Kurti, S. (2019). Financial leasing in Albania and the impact that internal factors of a SME would have on the probability to be financed by lease. *Central European Economic Journal, 6*(53), 189-198. https://doi.org/10.2478/ceej-2019-0015

35. Mohajan, H. (2011). The lease financing in Bangladesh: a satisfied progress in business and industrialization. *International Journal of Finance and Policy Analysis, 4*(1), 9-24. Retrieved from https://mpra.ub.uni-muenchen.de/50862/

36. Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *Journal of Consumer Affairs, 35*(1), 45-72. https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2001.tb00102.x

37. Nemashkalo, K. (2018). Features of enterprise competitiveness management. *World Scientific News, 104,* 39-50. Retrieved from http://psjd.icm.edu.pl/psjd/element/bwmeta1.element.psjd-95714172-c61f-4a21-b290-58084a8862ac

38. Newman, C., Rand, J., Tarp, F., & Trifkovic, N. (2020). Corporate social responsibility in a competitive business environment. *The Journal of Development Studies, 56*(8), 1455-1472. https://doi.org/10.1080/00220388.2019.1694144

39. Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. In B. B. Wolman (Ed.), *Clinical diagnosis of mental disorders* (pp. 97-146). Springer. Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-1-4684-2490-4_4

40. Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of consumer research, 21*(2), 381-391. https://doi.org/10.1086/209405

41. Sanchez, R., & Heene, A. (2014). A Focused Issue on Building New Competences in Dynamic Environments. In *Research in Competence-Based Management, 7*. Emerald Group Publishing. Retrieved from https://biblio.ugent.be/publication/5766624

42. Santoso, A., & Feliana, Y. (2014). The Association Between Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance. *Issues In Social And Environmental Accounting, 8*(2). https://doi.org/10.22164/isea.v8i2.86

43. Schröder, M. (2014). Financial effects of corporate social responsibility: a literature review. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, *4*(4), 337-350.

44. Schwab, K., & Sala-i-Martín, X. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014–2015: Full Data Edition*. World Economic Forum Geneva. Retrieved from https://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

45. Segars, A. H., & Grover, V. (1993). Re-examining perceived ease of use and usefulness: A confirmatory factor analysis. *MIS Quarterly, 17*(4), 517-525. https://doi.org/10.2307/249590

46. Shepherd, S., Chartrand, T. L., & Fitzsimons, G. J. (2015). When brands reflect our ideal world: The values and brand preferences of consumers who support versus reject society's dominant ideology. *Journal of Consumer Research, 42*(1), 76-92. https://doi.org/10.1093/jcr/ucv005

47. Steyn, B. (2003). From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation. *Journal of Communication Management, 8*(2), 168-183. https://doi.org/10.1108/13632540410807637

48. Steyn, B., & Niemann, L. (2010). Enterprise strategy: A concept that explicates corporate communication's strategic contribution at the macro-organisational level. *Journal of Communication Management, 14*(2), 106-126.

49. https://doi.org/10.1108/13632541011034574

50. Srivastava, R. K., Fahey, L., & Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management, 27*(6), 777-802. https://doi.org/10.1177/014920630102700610

51. Sule, O., & Amuni, I. S. (2014). Equipment Leasing as a Source of Finance For Small and Medium Scale Entrepreneurs In Nigeria. *International Journal of Management Excellence, 2*(3), 247-256. https://doi.org/10.17722/ijme.v2i3.110

52. Thuy, H. T. H., & Minh, H. H. (2020). The impact of CSR on brand image: a survey amongst Gen Z Consumers' perception toward a supermarket chain in Viet Nam. *Business Trends, 10*(1), 23-30. https://doi.org/10.24132/jbt.2020.10.1.31_44

53. Tien, H. N. (2004). Financial leasing activities in Vietnam. *Journal of Economic Development, 115,* 12-15. Retrieved from http://jabes.ueh.edu.vn/home/SearchArticle?article_Id=1a7cfca0-3f00-46b7-82df-266735e58eef

54. Vassileva, B. (2009). Corporate social responsibility – corporate branding relationship: An empirical comparative study. *Management & Marketing, 1*, 13-28. Retrieved from https://www.mnmk.ro/documents/2009/2_Vasileva_Varna_FFF.pdf

55. Vorhies, D. W., & Harker, M. (2000). The capabilities and performance advantages of market-driven firms: An empirical investigation. *Australian Journal of Management, 25*(2), 145-171. https://doi.org/10.1177/031289620002500203

56. Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations. *Journal of Consumer Psychology, 16*(4), 377-390. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1604_9

REVIEW OF FINANCE
TẠP CHÍ TÀI CHÍNH

TẠP CHÍ
Tài chính

ISSN - 2615 - 8973

Kỳ 1 - tháng 7/2025 (852)

ẤN PHẨM CỦA TẠP CHÍ KINH TẾ - TÀI CHÍNH CƠ QUAN CỦA BỘ TÀI CHÍNH

PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CHỨNG KHOÁN VIỆT NAM TRONG KỶ NGUYÊN MỚI

GIỚI THIỆU KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU KHOA HỌC VÀ ỨNG DỤNG

https://tapchitaichinh.vn

TẠP CHÍ TÀI CHÍNH
ẤN PHẨM CỦA TẠP CHÍ KINH TẾ - TÀI CHÍNH
CƠ QUAN CỦA BỘ TÀI CHÍNH

TẠP CHÍ Tài chính
Tạp chí khoa học, chuyên về thông tin lý luận và nghiệp vụ kinh tế-tài chính

FINANCE REVIEW OF
Tạp chí tiếng Anh, công bố các nghiên cứu khoa học về kinh tế-tài chính Việt Nam và quốc tế

Tài chính Điện tử
www.tapchitaichinh.vn
Tạp chí điện tử, thông tin chuyên sâu về kinh tế-tài chính trong nước và quốc tế

MINISTRY OF FINANCE
VIETNAM FINANCE - ECONOMY
Đặc san phục vụ công tác thông tin đối ngoại của Bộ Tài chính

HỘI NGHỊ, HỘI THẢO
Hội nghị, hội thảo chuyên đề tuyên truyền về cơ chế, chính sách tài chính

Tổng Biên tập:
TS. PHẠM THU PHONG
(024) 3933.0039

Phó Tổng Biên tập:
TS. ĐỖ VĂN HẢI
TS. VŨ THỊ ÁNH HỒNG
ThS. ĐẶNG THỊ THANH MAI
ThS. NGUYỄN HẢI HỒNG
(024) 3933.0033

Hội đồng Biên tập:
GS., TS. **NGUYỄN CÔNG NGHIỆP**
GS., TS. **TRẦN THỌ ĐẠT**
GS., TS. **ĐINH VĂN SƠN**
GS., TS. **PHẠM QUANG TRUNG**
GS., TSKH. **TRƯƠNG MỘC LÂM**
GS., TS. **VŨ VĂN HÓA**
GS., TS. **NGUYỄN TRỌNG CƠ**
PGS., TS. **ĐINH VĂN NHÃ**
PGS., TS. **TRẦN HOÀNG NGÂN**
PGS., TS. **NGUYỄN THỊ MÙI**

MỤC LỤC

TẠP CHÍ TÀI CHÍNH Kỳ 01 - Tháng 07/2025 (852)

5 **Phát triển thị trường chứng khoán ổn định, minh bạch và tiệm cận chuẩn mực quốc tế trong kỷ nguyên mới** Mai Thư
8 **Thị trường chứng khoán Việt Nam: 1/4 thế kỷ kiến tạo lòng tin, khơi thông dòng vốn, từng bước hội nhập** Ban Phát triển thị trường Chứng khoán - UBCKNN
12 **HNX: Hành trình 20 năm xây dựng và vận hành hiệu quả các thị trường giao dịch chứng khoán** PV
14 **Tổng công ty Lưu ký và Bù trừ Chứng khoán Việt Nam: vai trò trong hệ thống hậu kiểm giao dịch của thị trường chứng khoán Việt Nam** Tổng công ty Lưu ký và Bù trừ Chứng khoán Việt Nam
16 **SHS và hành trình dẫn dắt tư duy đầu tư dài hạn: Dấu ấn từ chuỗi báo cáo** PV

NGHIÊN CỨU – TRAO ĐỔI

21 **Vận dụng lý thuyết tăng trưởng nội sinh và ngoại sinh vào phát triển kinh tế ở Việt Nam** Lê Thanh Hà
24 **Cơ chế thử nghiệm có kiểm soát trong lĩnh vực ứng dụng công nghệ tài chính: Kinh nghiệm của một số nước và hàm ý cho Việt Nam** Nguyễn Văn Duy
30 **Hiện đại hóa hệ thống quản lý thuế tại Việt Nam trong thời đại số** Trần Linh Hậu
33 **Giải pháp quản lý nợ thuế theo phân tích rủi ro trong bối cảnh chuyển đổi số** Trương Thị Thảo
37 **Hoàn thiện pháp luật về thuế thu nhập cá nhân trong thời gian tới** Tô Văn Tuấn
41 **Hướng dẫn mới về thuế giá trị gia tăng đối với tổ chức, cá nhân nước ngoài kinh doanh tại Việt Nam** Nguyễn Khánh Thu Hằng
44 **Vai trò của cơ quan thuế cơ sở trong bối cảnh tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp** Phan Văn Phúc
48 **Đầu tư công trong chuyển đổi số ở Việt Nam** Trương Thanh Tùng, Nguyễn Mạnh Hùng
53 **Phân tích hiệu quả sử dụng vốn đầu tư công tại Việt Nam** Nguyễn Thanh Nhã
56 **Chuyển giá trong đầu tư nước ngoài tại Việt Nam: Thực trạng, khung pháp lý và khuyến nghị** Mai Hùng Việt
61 **Định hướng phát triển công nghệ bảo hiểm tại Việt Nam giai đoạn 2025-2030** Đoàn Thu Hương
65 **Nhân tố ảnh hưởng đến quyết định đầu tư vào nhóm VN30 trên thị trường chứng khoán Việt Nam: Nghiên cứu trường hợp nhà đầu tư cá nhân** Vũ Thanh Tùng, Nguyễn Lê Hà Thanh Na
71 **Giải pháp cải thiện hoạch định chính sách tiền lương cho cán bộ, công chức, viên chức** Nguyễn Thị Hoa
74 **Thúc đẩy tín dụng chính sách xã hội: Thực trạng và giải pháp** Trần Thị Thu Hường
78 **Rào cản tiếp cận bảo hiểm y tế và dịch vụ chăm sóc sức khỏe của đồng bào dân tộc thiểu số tại Việt Nam** Phan Thị Hiền
83 **Giải pháp đột phá nâng cao chất lượng tăng trưởng và phát triển nhanh, bền vững kinh tế tỉnh Quảng Ninh** Bùi Văn Huyền
88 **Hoàn thiện khung pháp lý về xử lý tài sản thế chấp là quyền sử dụng đất ở Việt Nam** Phan Văn Hiền, Trần Văn Kiên

TÀI CHÍNH - KINH DOANH

93 **Thực trạng và giải pháp phát triển tín dụng xanh tại các ngân hàng thương mại ở Việt Nam** Doãn Khánh Tài
97 **Các yếu tố tác động đến tình hình nợ xấu tại các ngân hàng thương mại Việt Nam** Nguyễn Hoàng Chung, Nguyễn Lê Yến Nhi
100 **Tác động của quản trị rủi ro toàn diện đến khả năng cạnh tranh của các ngân hàng thương mại Việt Nam** Nguyễn Đình Thanh
104 **Chuẩn mực đạo đức và quy tắc ứng xử của nhân viên tại các ngân hàng thương mại Việt Nam** Đỗ Thị Thu Hà, Ngô Phương Nhi, Phạm Thuỷ Diệu
108 **Tác động của quản trị hàng tồn kho đến hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp sản xuất niêm yết tại Việt Nam** Nguyễn Văn Bảy, Phan Thanh Hải, Nguyễn Thành Cường
113 **Tác động của định giá sai cổ phiếu đến cấu trúc vốn của doanh nghiệp: Bằng chứng tại Việt Nam** Nguyễn Duy Sữu
117 **Các nhân tố tác động đến cấu trúc vốn của doanh nghiệp ngành xây dựng niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam** Lương Trần Quỳnh
120 **Vai trò của doanh nghiệp đối với hoạt động sản xuất, tiêu dùng bền vững** Nguyễn Thị Ngọc Tú
124 **Vai trò của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đối với tài sản thương hiệu và ý định mua sản phẩm xanh** Hà Hải Giang, Võ Thanh Hải, Lê Nguyên Bảo
128 **Áp dụng chuẩn mực báo cáo tài chính quốc tế tại Việt Nam: Nhìn từ kinh nghiệm quốc tế** Vũ Thùy Trang

VAI TRÒ CỦA TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI DOANH NGHIỆP ĐỐI VỚI TÀI SẢN THƯƠNG HIỆU VÀ Ý ĐỊNH MUA SẢN PHẨM XANH

HÀ HẢI GIANG, VÕ THANH HẢI, LÊ NGUYÊN BẢO

Bài viết đánh giá vai trò của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với tài sản thương hiệu và ý định mua sản phẩm xanh. Kết quả nghiên cứu cho thấy, Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp tác động trực tiếp đến Tài sản thương hiệu xanh, Ý định mua sản phẩm xanh và Sự hài lòng xanh, nhưng Sự hài lòng xanh không có ảnh hưởng đáng kể đến Tài sản thương hiệu xanh và Ý định mua sản phẩm xanh. Kết quả này giúp doanh nghiệp hiểu rõ hơn cách Trách nhiệm xã hội thúc đẩy tiêu dùng bền vững và cải thiện chiến lược marketing xanh tại Việt Nam.

Từ khóa: Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, tài sản thương hiệu, sản phẩm xanh

THE ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN BRAND EQUITY AND GREEN PURCHASE INTENTION

Ha Hai Giang, Vo Thanh Hai, Le Nguyen Bao

Green products help reduce negative environmental impacts, with green paper products offering advantages in recyclability and biodegradability, thereby contributing to resource conservation. Corporate Social Responsibility plays a pivotal role in enhancing brand equity, building consumer trust, and influencing purchase decisions. The research findings indicate that Corporate Social Responsibility has a direct impact on green brand equity, green purchase intention, and green satisfaction. However, green satisfaction does not significantly affect green brand equity or green purchase intention. These findings provide businesses with a clearer understanding of how Corporate Social Responsibility fosters sustainable consumption and enhances green marketing strategies in Viet Nam.

Keywords: Corporate Social Responsibility, brand equity, green products

Ngày nhận bài: 13/6/2025
Ngày hoàn thiện biên tập: 20/6/2025
Ngày duyệt đăng: 4/7/2025

Giới thiệu

Sản phẩm xanh là những sản phẩm được thiết kế nhằm giảm tác động tiêu cực đến môi trường, bảo vệ tài nguyên thiên nhiên và khuyến khích lối sống bền vững (Albino và cộng sự, 2009). Những sản phẩm này thường sử dụng nguyên liệu tái chế, có khả năng phân hủy sinh học hoặc tiết kiệm năng lượng (Wu và Liu, 2007).

Tại Việt Nam, nghiên cứu về tác động của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) đến hành vi mua sản phẩm xanh, đặc biệt là sản phẩm giấy, còn hạn chế. Dù có nhiều mô hình đánh giá mối liên hệ giữa CSR, tài sản thương hiệu và ý định mua của người tiêu dùng, việc nghiên cứu sâu hơn trong bối cảnh Việt Nam là cần thiết. Điều này giúp doanh nghiệp hiểu rõ hơn cách CSR góp phần nâng cao sự hài lòng khách hàng và hướng đến phát triển bền vững hiệu quả trong tương lai.

Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

Cơ sở lý thuyết

Lý thuyết Phát triển bền vững yêu cầu hội tụ 3 yếu tố: kinh tế, xã hội và môi trường (Drexhage và Murphy, 2010), giúp doanh nghiệp tối ưu lợi ích lâu dài thông qua chiến lược CSR (Moisescu, 2015). CSR phản ánh kỳ vọng xã hội về tăng trưởng kinh tế, sự gắn kết cộng đồng và bảo vệ môi trường (Eberhard-Harribey, 2006).

Lý thuyết Bộ ba bền vững (Triple Bottom Line - TBL) của Elkington (1997) nhấn mạnh 3 yếu tố: Con người, Hành tinh và Lợi nhuận (Svensson và Wagner, 2015). Khía cạnh kinh tế không chỉ tập trung vào lợi nhuận, mà còn tác động xã hội (Chabowski và cộng sự, 2011). Khía cạnh xã hội liên quan đến phúc lợi con người, thông qua giáo dục, từ thiện và công bằng xã hội (Pete và cộng sự, 2007). Khía cạnh môi trường hướng đến giảm tác động sinh thái bằng tiết kiệm năng lượng, kiểm soát chất thải và thúc đẩy sản phẩm xanh.

Lý thuyết Hành vi tiêu dùng xanh của Ajzen (1991) giải thích hành vi qua thái độ, chuẩn mực xã hội và kiểm soát hành vi. Trong tiêu dùng xanh, các yếu tố như: nhận thức môi trường, giá trị cá nhân và

CSR ảnh hưởng mạnh mẽ đến quyết định mua hàng (Peattie, 2010; Kim và Choi, 2005), nếu người tiêu dùng tin tưởng vào CSR, họ sẵn sàng lựa chọn sản phẩm giấy xanh dù giá cao hơn (Nguyen và cộng sự, 2021).

Tổng quan nghiên cứu

CSR đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng giá trị thương hiệu xanh, nâng cao nhận thức của khách hàng và thúc đẩy hành vi tiêu dùng bền vững. Khi doanh nghiệp cung cấp thông tin minh bạch về sản phẩm, đảm bảo chất lượng và cam kết bảo vệ môi trường, khách hàng sẽ có xu hướng tin tưởng và lựa chọn thương hiệu đó. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng, CSR có ảnh hưởng tích cực đến tài sản thương hiệu, ý định mua xanh và sự hài lòng xanh.

Theo Alakkas và cộng sự (2022), CSR có mối liên hệ chặt chẽ với tài sản thương hiệu. Wang và cộng sự (2021) cho rằng, nhận thức tích cực về thương hiệu từ các hoạt động CSR làm tăng khả năng hình thành ý định mua sản phẩm xanh. Nghiên cứu của Fornell và cộng sự (2016) cho thấy, sự hài lòng của người tiêu dùng có liên hệ với hiệu quả kinh doanh và hành vi tiêu dùng tương.

CSR còn đóng vai trò quan trọng trong thời kỳ suy thoái kinh tế (Bhattacharya và cộng sự, 2020), đồng thời khắc sâu hình ảnh thương hiệu trong tâm trí người tiêu dùng (Dutta và Singh, 2013). Trong ngành nhà hàng, CSR được chứng minh là cải thiện các yếu tố như: chất lượng cảm nhận, hình ảnh thương hiệu và lòng trung thành (Lin và Chung, 2019).

Mô hình nghiên cứu

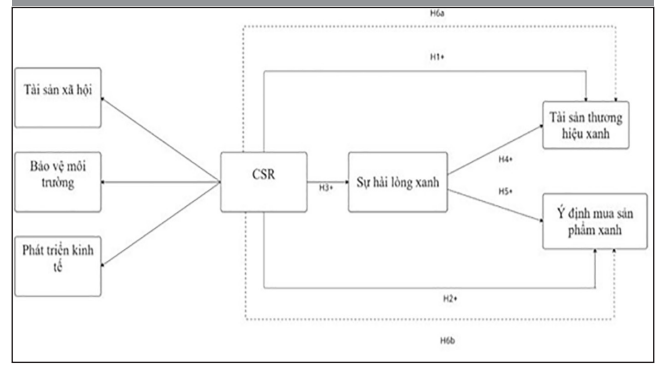
Dựa trên các lý thuyết và nghiên cứu có liên quan, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như Hình.

Phương pháp nghiên cứu

Thu thập dữ liệu. Dữ liệu được thu thập bằng bảng câu hỏi trực tuyến qua Google Forms trong khoảng thời gian từ tháng 6/2022 đến tháng 7/2022. Đối tượng khảo sát bao gồm các cá nhân từ 18 tuổi trở lên, có sử dụng sản phẩm xanh và có khả năng truy cập internet bằng điện thoại thông minh hoặc máy tính. Bảng câu hỏi được phân phối thông qua các điều tra viên tại 3 khu vực: miền Bắc, miền Trung và miền Nam. Tổng cộng, nghiên cứu thu được 259 bảng trả lời hợp lệ, trong đó gồm 124 phiếu từ miền Bắc, 93 phiếu từ miền Trung và 42 phiếu từ miền Nam.

Phương pháp phân tích dữ liệu. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng với kỹ thuật CB-SEM thông qua phần mềm SPSS 23 và AMOS.

HÌNH: MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất

Kết quả phân tích

Đánh giá thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha

Dữ liệu (Bảng 1) cho thấy, giá trị Cronbach's Alpha cho các nhóm, gồm: CSR_SE (0.907), CSR_PE (0.929), CSR_ED (0.879), GS (0.933), GBE (0.914) và GPI (0.891), chứng tỏ độ tin cậy tốt của thang đo.

Về hệ số tương quan biến tổng, đa phần các biến có giá trị > 0.3, cho thấy mỗi biến đều đóng góp tốt vào tổng thang đo. Thang đo đạt độ tin cậy cao, phù hợp cho nghiên cứu và phân tích sâu hơn.

Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Kết quả phân tích EFA trong lần chạy đầu tiên cho thấy, chỉ số KMO = 0.902, nghĩa là phân tích nhân tố là phù hợp. Kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (p = 0.000 < 0.05), chứng minh rằng các biến quan sát có tương quan với nhau. Hầu hết các biến CSR có hệ số tải nhân tố cao, xác nhận mức độ phù hợp trong phân tích. Tuy nhiên, một số biến bị loại bỏ, gồm: CSR_EP6 do hệ số tải thấp hơn 0.5; CSR_SE4 và CSR_ED3 do không hội tụ đúng vào các nhân tố phù hợp.

Sau khi loại bỏ các biến này, EFA được chạy lại lần thứ 2. Kết quả cho thấy, chỉ số KMO tăng lên 0.935, tiếp tục khẳng định tính phù hợp của phân tích nhân tố. Kiểm định Bartlett vẫn có ý nghĩa thống kê (p = 0.000), cho thấy các biến quan sát có mối tương quan tốt. Quan trọng nhất, hệ số tải nhân tố của các biến còn lại đều đạt mức cao, chứng minh cấu trúc mô hình đã được cải thiện đáng kể.

Đối với nhóm biến trung gian và phụ thuộc, KMO = 0.902, nên phân tích nhân tố là phù hợp. Sig. (Bartlett's Test) = 0.000 (Sig. < 0.05), chứng tỏ các biến quan sát tham gia vào phân tích EFA có tương quan với nhau. Hệ số tải Factor Loading của các biến quan sát trong ma trận xoay đều < 0.5, như vậy

các biến quan sát này đều có ý nghĩa đóng góp vào mô hình.

Phân tích CFA

CFA, tính phân biệt và tính hội tụ của biến độc lập CSR.

Trong lần chạy đầu tiên, các chỉ số độ phù hợp mô hình gồm Chi-square/df, RMSEA, PCLOSE đều vượt ngưỡng chấp nhận, cụ thể CMIN/DF = 332.792 (> 3), RMSEA = 0.103 (> 0.08), PCLOSE = 0.000 (< 0.05). Vì vậy, nhóm nghiên cứu sử dụng chỉ số hiệu chỉnh MI (Modification Indices) trong phần mềm AMOS để xác định các vấn đề liên quan đến cấu trúc thang đo nhân tố, sự trùng lắp giữa các thang đo, cũng như các yếu tố ảnh hưởng đến độ phù hợp mô hình.

Sau khi thực hiện điều chỉnh và loại bỏ các biến quan sát CSR_SE2, CSR_ED1, CSR_EP5, CSR_EP3, CSR_SE1, CSR_EP1, mô hình đạt được độ phù hợp tốt hơn.

Sau khi tinh chỉnh và chạy lần thứ 2, các chỉ số Model Fit đã cải thiện rõ rệt và nằm trong ngưỡng chấp nhận, trong đó CMIN/DF = 1.722 (< 3), GFI = 0.964 (< 0.9), CFI = 0.987 (> 0.9), TLI = 0.982 (> 0.9), RMSEA = 0.053 (< 0.08), PCLOSE = 0.397 (> 0.05).

Như vậy, sau lần chạy thứ 2, mô hình CFA đạt được độ phù hợp tốt, đáp ứng các yêu cầu về kiểm định độ phù hợp trong nghiên cứu.

Bên cạnh đó, Composite Reliability (CR) của các thang đo bậc một đều > 0.7 (Hair và cộng sự, 2013), do vậy các biến bậc một đều đảm bảo độ tin cậy tốt. Average Variance Extracted (AVE) của các thang đo bậc một đều > 0.5, như vậy các biến bậc một đều đảm bảo tính hội tụ. Căn bậc hai của AVE lớn hơn các tương quan giữa các biến tiềm ẩn bậc một với nhau, giá trị MSV nhỏ hơn AVE, do vậy tính phân biệt giữa các biến bậc một được đảm bảo (Fornell và Larcker, 1981)

CFA, Tính hội tụ và tính phân biệt của tổng thể.

Các chỉ số Model Fit đều nằm trong ngưỡng chấp nhận: CMIN/DF = 1.837 < 3, GFI = 0.896 > 0.8, CFI = 0.966 > 0.9, TLI = 0.960 > 0.9, RMSEA = 0.057 < 0.08, PCLOSE = 0.128 > 0.05. Như vậy, mô hình đạt được độ phù hợp tốt (Hu và Bentler, 1999).

CR của các thang đo đều > 0.7 (Hair và cộng sự, 2013), do vậy các thang đo đều đảm bảo độ tin cậy tốt. AVE của các thang đo đều > 0.5, như vậy các thang đo đều đảm bảo tính hội tụ. Tính phân biệt giữa GS và CSR bị vi phạm. Sau quá trình đánh giá loại biến quan sát, loại bỏ các mẫu tương đồng giữa 2 nhân tố này, thì kết quả không có sự cải thiện. Như vậy, do sự tác động rất lớn từ CSR lên GS, nên 2 nhóm này vi phạm tính phân biệt, nghiên cứu chấp nhận sự vi phạm này.

BẢNG 1: HỆ SỐ CRONBACH'S ALPHA

Tên biến	Hệ số tương quan biến - tổng	Cronbach's Alpha
CSR_SE (CSR đối với xã hội)		.907
CSR_SE1	.815	
CSR_SE2	.818	
CSR_SE3	.761	
CSR_SE4	.562	
CSR_SE5	.778	
CSR_SE6	.752	
CSR_PE (CSR đối với môi trường)		.929
CSR_PE1	.837	
CSR_PE2	.829	
CSR_PE3	.854	
CSR_PE4	.783	
CSR_PE5	.822	
CSR_PE6	.663	
CSR_ED (CSR đối với phát triển kinh tế)		.879
CSR_ED1	.636	
CSR_ED2	.751	
CSR_ED3	.585	
CSR_ED4	.623	
CSR_ED5	.766	
CSR_ED6	.794	
Sự hài lòng xanh (GS)		.933
GS1	.835	
GS2	.869	
GS3	.883	
Tài sản thương hiệu xanh (GBE)		.914
GBE1	.765	
GBE2	.852	
GBE3	.801	
GBE4	.800	
Ý định mua sản phẩm xanh (GPI)		.891
GPI1	.780	
GPI2	.643	
GPI3	.829	
GPI4	.805	

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

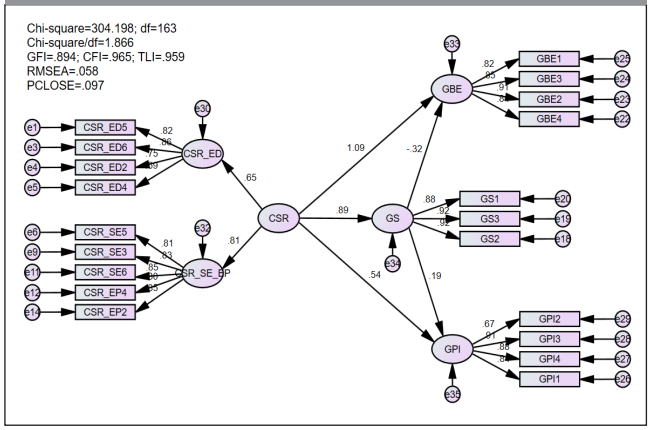
Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Mô hình thử nghiệm có 163 bậc tự do (p = 0.000) và kết quả các chỉ số cho thấy, mô hình phù hợp với số liệu thu thập được (Chisquare/df = 1.866; GFI = 0.894; CFI = 0.965, TLI = 0.959; RMSEA = 0,058) (Hình 2). Như vậy, các nhân tố đều có ý nghĩa thống kê (p < 5%). Do đó, mối tương quan giữa các biến là hợp lệ.

Kết quả nghiên cứu (Bảng 2) cho thấy, các mối quan hệ trực tiếp giữa CSR và các biến phụ thuộc bao gồm: GBE, GPI và GS đều có ý nghĩa thống kê. Cụ thể, mối quan hệ giữa CSR và GBE (β = 1.089, p = 0.001), CSR và GPI (β = 0.543, p = 0.003), cũng như CSR và GS (β = 0.889, p < 0.001) đều được chấp nhận, cho thấy CSR đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy cả ba yếu tố này.

Tuy nhiên, các mối quan hệ giữa GS và các biến

HÌNH 2: KẾT QUẢ SEM



Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

BẢNG 2: KẾT QUẢ GIẢ THIẾT NGHIÊN CỨU

Giả thuyết	Mối quan hệ	β	p-value	Kết quả
H1	CSR -> GBE	1.089	0.001	Chấp nhận
H2	CSR -> GPI	0.543	0.003	Chấp nhận
H3	CSR -> GS	0.889	***	Chấp nhận
H4	GS -> GBE	-0.318	0.284	Bác bỏ
H5	GS -> GPI	0.187	0.267	Bác bỏ
H6a	CSR->GS->GBE	-0.283	0.386	Bác bỏ
H6b	CSR ->GS->GPI	0.166	0.729	Bác bỏ

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

phụ thuộc lại không có tác động có ý nghĩa thống kê. Mối quan hệ giữa GS và GPI (β = 0.187, p = 0.267) và GS và GBE (β = -0.318, p = 0.284) đều bị từ chối. Điều này cho thấy, mặc dù CSR có ảnh hưởng trực tiếp đến GS, nhưng GS không đóng vai trò trung gian mạnh mẽ trong việc tác động đến các yếu tố như Tài sản thương hiệu xanh hay Ý định mua sản phẩm xanh.

Kết luận và hàm ý chính sách

Kết quả nghiên cứu cho thấy, CSR tác động tích cực đến GBE, GS và GPI, giúp nâng cao giá trị thương hiệu và thúc đẩy tiêu dùng bền vững. Tuy nhiên, GS không có ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê đến GBE và GPI, cho thấy các yếu tố khác như: Niềm tin thương hiệu hoặc Nhận thức môi trường có thể quan trọng hơn. Dựa trên kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả đề xuất một số giải pháp đối với các doanh nghiệp như sau:

Thứ nhất, doanh nghiệp cần tăng cường tính minh bạch và nhất quán trong truyền thông CSR. Việc công bố các chứng nhận môi trường, quy trình sản xuất xanh và các hoạt động trách nhiệm xã hội phải rõ ràng, dễ tiếp cận và đáng tin cậy. Truyền thông hiệu quả sẽ giúp xây dựng niềm tin thương hiệu và định vị hình ảnh tích cực trong tâm trí người tiêu dùng.

Thứ hai, CSR nên được tích hợp vào chiến lược đổi mới sản phẩm, không chỉ dừng lại ở các hoạt động bên ngoài mà cần phản ánh trong chính tính năng và chất lượng sản phẩm. Sản phẩm cần đáp ứng các tiêu chí xanh như không chứa hóa chất độc hại, có thể tái chế và thân thiện với môi trường sống – từ đó tạo ra giá trị thực tiễn khiến người tiêu dùng nhận diện được sự khác biệt rõ rệt so với các thương hiệu khác.

Thứ ba, doanh nghiệp nên thiết kế các chương trình giáo dục và tương tác cộng đồng, giúp người tiêu dùng hiểu rõ hơn về tác động của hành vi tiêu dùng đến môi trường. Những sáng kiến như "Đổi giấy cũ - nhận sản phẩm mới" hay "Trồng cây cùng thương hiệu" không chỉ truyền tải giá trị CSR, mà còn thúc đẩy hành vi gắn bó và nâng cao lòng trung thành thương hiệu.

Tài liệu tham khảo:

1. *Albino, V., Balice, A., and Dangelico, R. (2009). Environmental Strategies and Green Product Development: An Overview on Sustainability-Driven Companies. Business Strategy and the Environment, 18, 83-96. https://doi.org/10.1002/bse.638.*
2. *Ayoun, S., and Ghallab, N. (2017). The determinants of green behavior among "z" generation in algeria: an exploratory study, Conference: 16èmes Journées Normandes de Recherches sur la Consommation : Société et Consommation, At: Le Havre, FRANCE.*
3. *Eberhard-Harribey, L. (2006). Corporate social responsibility as a new paradigm in the European policy: how CSR comes to legitimate the European regulation process. Corporate Governance: The international journal of business in society, 6(4), 358-368. https://doi.org/10.1108/14720700610689487*
4. *Elkington, J. (1997). The triple bottom line, Environmental management: Readings and cases, 2, 49-66.*
5. *Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39-50, https://doi.org/10.2307/3151312 .*
6. *Ha, M.-T. (2020). Investigating green brand equity and its driving forces. Management Science Letters, 10, 2385-2394, https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.026.*
7. *Hair, J. F., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance, Long range planning, 46(1-2), 1-12.*
8. *Herrera, A., Bigné, E., Aldás-Manzano, J., and Pérez, R. (2017). A Scale for Measuring Consumer Perceptions of Corporate Social Responsibility Following the Sustainable Development Paradigm. Journal of Business Ethics, 140. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2654-9.*

Thông tin tác giả:

ThS. Hà Hải Giang - Nghiên cứu viên kiêm Giảng viên
Viện Nghiên cứu Lý thuyết và Ứng dụng, Trường Đại học Duy Tân, Hà Nội
TS. Võ Thanh Hải, TS. Lê Nguyên Bảo - Trường Đại học Duy Tân, Đà Nẵng
Email: hahaigiang@duytan.edu.vn; haiduytan@duytan.edu.vn; baole@duytan.edu.vn

TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

THUONGMAI UNIVERSITY

KỶ YẾU

HỘI THẢO KHOA HỌC QUỐC GIA

KINH TẾ VÀ THƯƠNG MẠI VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2018 - 2023

THÀNH TỰU, CƠ HỘI VÀ THÁCH THỨC



NHÀ XUẤT BẢN HÀ NỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

THUONGMAI UNIVERSITY

KỶ YẾU HỘI THẢO KHOA HỌC QUỐC GIA

KINH TẾ VÀ THƯƠNG MẠI VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2018 - 2023: THÀNH TỰU, CƠ HỘI VÀ THÁCH THỨC

NHÀ XUẤT BẢN HÀ NỘI

Tháng 5 - 2024

MỐI QUAN HỆ GIỮA CSR VÀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC QUA PHÂN TÍCH TỔNG QUAN VÀ TRẮC LƯỢNG THƯ MỤC

ThS. Hà Hải Giang - Viện Nghiên cứu lý thuyết và ứng dụng, Trường Đại học Duy Tân

TS. Võ Thanh Hải - Trường Đại học Duy Tân

Email: *hahaigiang@duytan.edu.vn*

Tóm tắt: *Trong thời đại công nghiệp 4.0, sự kết hợp giữa Trách nhiệm Xã hội Doanh nghiệp (CSR) và Quản lý Nguồn nhân lực (HRM) vì phát triển bền vững trở thành một động lực quan trọng đối với doanh nghiệp. Tuy nhiên, tại Việt Nam, chưa có nhiều nghiên cứu tổng hợp các yếu tố này. Nghiên cứu này tổng hợp thông tin từ 15 bài báo về CSR và phát triển bền vững, 9 bài báo về HRM và Phát triển bền vững, cùng với 3 bài báo về công nghiệp 4.0 và phát triển bền vững tại Việt Nam thông qua dữ liệu được tải từ Web of Science. Kết quả tổng hợp đề xuất các hướng nghiên cứu trong tương lai, 1) thực hiện nghiên cứu trên nhiều loại hình doanh nghiệp như doanh nghiệp khoa học công nghệ, công nghệ thông tin, hoặc doanh nghiệp dịch vụ; 2) xây dựng mô hình cho chuỗi cung ứng bền vững dựa trên việc tận dụng công nghệ I4.0 và HRM và 3) vai trò của lãnh đạo trong việc xây dựng văn hóa tổ chức xanh và phản ánh rõ ràng về CSR, từ việc truyền cảm hứng đến tạo ra một môi trường làm việc tích cực cho nhân viên.*

Từ khóa: *CSR, IoT, Tính bền vững, Lòng trung thành của nhân viên, Quản lý nguồn nhân lực.*

THE RELATIONSHIP BETWEEN CSR AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT THROUGH LITERATURE REVIEW AND BIBLIOMETRIC ANALYSIS

Abstract: *In the era of Industry 4.0, integrating Corporate Social Responsibility (CSR) and Human Resource Management (HRM) for Sustainable Development has become a significant driving force for businesses. However, there hasn't been extensive research combining these elements in Vietnam. This study synthesizes information from 15 articles on CSR and Sustainable Development, nine on HRM and Sustainable Development, and three on Industry 4.0 and Sustainable Development in Vietnam using data from the Web of Science. The synthesized results propose future research directions: 1) conduct research on many types of businesses, such as science and technology businesses, information technology businesses, or service businesses; 2) construct models for sustainable supply chains based on the utilization of I4.0 technology and HRM; and 3) examining the leadership's role in fostering a green organizational culture and reflecting CSR, from inspiring to creating a positive work environment for employees.*

Keywords: *CSR, IoT, Sustainability, Employee loyalty, Human resource management.*

1. Đặt vấn đề

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) và Quản lý nguồn nhân lực (HRM) hình thành mối quan hệ đối tác năng động có ảnh hưởng sâu sắc đến lòng trung thành của nhân viên (Mai Ngọc Khương & cộng sự, 2022). Các sáng kiến CSR nhấn mạnh cam kết của tổ chức đối với các hoạt động đạo đức, phúc lợi cộng đồng và tính bền vững của môi trường (Wirba, 2023). Khi được tích hợp vào các chiến lược HRM, CSR trở thành một công cụ mạnh mẽ để thúc đẩy lòng trung thành của nhân viên. Nhân viên ngày càng tìm kiếm nơi làm việc phù hợp với giá trị của họ và các hoạt động CSR góp phần tạo nên văn hóa tổ chức tích cực (Nguyễn Ngọc Thắng, 2010). HRM đóng vai trò trung tâm trong việc truyền đạt và thực hiện các chương trình CSR, đảm bảo rằng nhân viên cảm thấy được kết nối với tác động xã hội và môi trường rộng lớn hơn của công ty (Voegtlin & Greenwood, 2016). Hơn nữa, khi các sáng kiến CSR phù hợp với giá trị và lợi ích của nhân viên, nó sẽ nuôi dưỡng cảm giác tự hào và cam kết, dẫn đến lòng trung thành cao hơn. Mối quan hệ cộng sinh giữa CSR và HRM, tập trung vào các giá trị chung và thực hành đạo đức, không chỉ nâng cao trải nghiệm tổng thể của nhân viên mà còn củng cố danh tiếng tích cực của tổ chức, góp phần duy trì lòng trung thành của nhân viên.

Việc tích hợp các công nghệ công nghiệp 4.0 vào hoạt động của công ty mang đến một con đường độc đáo để thúc đẩy cả các sáng kiến CSR và thúc đẩy lòng trung thành của nhân viên, góp phần hiện thực hóa Mục tiêu phát triển bền vững (SDG) 8: "Việc làm ổn định và tăng trưởng kinh tế" (Ocelík & cộng sự, 2023; Wojtaszek & cộng sự, 2023). Sự nhấn mạnh của công nghiệp 4.0 (I4.0) vào sự đổi mới, tính bền vững và tăng trưởng toàn diện phù hợp với các nguyên tắc CSR, cho phép các công ty nâng cao tác động xã hội của mình. Bằng cách kết hợp các thực hành có ý thức về môi trường, quản lý chuỗi cung ứng có đạo đức và sự tham gia của cộng đồng thông qua I4.0, các doanh nghiệp có thể thể hiện cam kết thực hiện kinh doanh có trách nhiệm. Đồng thời, những tiến bộ công nghệ gắn liền với công nghiệp 4.0, như tự động hóa và phân tích dữ liệu, có thể trao quyền cho nhân viên, mang đến cơ hội phát triển kỹ năng và phát triển nghề nghiệp (Javaid & cộng sự., 2022). Khi nhân viên nhận thấy tổ chức của họ tích cực tham gia vào các nỗ lực CSR và tận dụng I4.0 để phát triển nghề nghiệp, ý thức về mục đích và lòng trung thành sẽ được nuôi dưỡng (Saz-Gil & cộng sự, 2020). Mối quan hệ tương hỗ này không chỉ góp phần thực hiện SDG 8 bằng cách thúc đẩy việc làm bền vững và tăng trưởng kinh tế mà còn định vị các công ty là những chủ thể có trách nhiệm với xã hội, đóng góp tích cực cho một tương lai bền vững và toàn diện.

Một số nghiên cứu đã điều tra mối quan hệ giữa phát triển bền vững và I4.0. I4.0 đã giúp lĩnh vực nghiên cứu chiếm ưu thế trong sự phân đôi giữa tính bền vững của I4.0. Các công nghệ I4.0 quan trọng khác bao gồm dữ liệu lớn và Internet of things (IoT) đảm bảo quản lý chất thải hiệu quả, quản trị xanh đầy đủ, giám sát hiệu quả năng lượng với mức tiêu thụ giảm và các chi phí liên quan (Li, 2022). Nghiên cứu đã trình bày một khuôn khổ quản lý nguồn nhân lực bền vững, tập trung vào thế hệ thanh niên, với hai đề xuất đã được đưa ra: "Vai trò của nhà trường trong việc thúc đẩy các chương trình giáo dục cho thế hệ trẻ" và "Vai trò của nhà trường trong việc nâng cao sự hiện diện của thế hệ trẻ trong công việc" (Scavarda & cộng sự, 2019).

Tuy nhiên, chưa có nhiều nghiên cứu đề cập sự liên kết giữa CSR và vấn HRM, cụ thể nâng cao lòng trung thành nhân viên, kết hợp với các công nghệ trong cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đến phát triển bền vững, cụ thể là mục tiêu 8: "Việc làm ổn định và tăng trưởng kinh tế", tập trung vào các nước đang phát triển như Việt Nam. Do đó, nghiên cứu này thực hiện nhằm tổng hợp các nghiên cứu đã đăng tải trên tạp chí quốc tế liên quan đến CSR, quản trị nguồn nhân lực, công nghiệp 4.0, và phát triển bền vững trong bối cảnh Việt Nam.

Để tổng hợp các nghiên cứu đã đăng tải, các tác giả trình bày thông tin liên quan đến các bước thực hiện để tìm kiếm và thu thập dữ liệu, cũng như các tài liệu có sẵn trong phần Phương pháp nghiên cứu. Phần Kết quả và thảo luận hiển thị phần tổng hợp các kết quả nghiên cứu. Cuối cùng, tác giả trình bày hàm ý quản trị, hạn chế của nghiên cứu, đề xuất các nghiên cứu tiếp theo và có những đóng góp riêng về chủ đề được tiếp cận ở phần Kết luận.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và Phát triển bền vững

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) đóng vai trò then chốt trong việc thúc đẩy SDG 8: "Việc làm bền vững và tăng trưởng kinh tế" (Fallah Shayan & cộng sự, 2022). Các sáng kiến CSR góp phần tạo ra việc làm toàn diện và bền vững bằng cách thúc đẩy thực hành lao động công bằng, quản lý chuỗi cung ứng có đạo đức và phúc lợi của nhân viên (Lewandowska & cộng sự, 2023). Các công ty tham gia CSR ưu tiên các sáng kiến nhằm tăng cường phát triển kỹ năng, cung cấp cơ hội bình đẳng và thúc đẩy sự đa dạng, từ đó phù hợp với mục tiêu thúc đẩy việc làm đầy đủ và hiệu quả. Hơn nữa, các hoạt động kinh doanh có trách nhiệm, như CSR ủng hộ, góp phần tăng trưởng kinh tế bằng cách đảm bảo bồi thường công bằng, thực hiện kinh doanh có đạo đức và tạo cơ hội việc làm tuân thủ các tiêu chuẩn bền vững về xã hội và môi trường (*What is corporate social responsibility and its importance?*, 2023). Bằng cách tích hợp các nguyên tắc CSR vào hoạt động của mình, các doanh nghiệp có thể đóng góp tích cực vào việc hiện thực hóa SDG 8, thúc đẩy một môi trường nơi công việc không chỉ hiệu quả và có tác động kinh tế mà còn có trách nhiệm với xã hội và bền vững lâu dài.

2.2. Quản lý nguồn nhân lực/ Lòng trung thành của nhân viên và Phát triển bền vững

Quản lý nguồn nhân lực (HRM) và lòng trung thành của nhân viên đóng vai trò quan trọng trong việc theo đuổi SDGs (Zhykharieva & cộng sự., 2021). HRM bao gồm các chiến lược để đảm bảo việc làm công bằng và toàn diện, thực hành lao động có đạo đức và phát triển kỹ năng liên tục. Khi HRM ưu tiên phúc lợi của nhân viên, mang lại cơ hội phát triển và nuôi dưỡng văn hóa nơi làm việc tích cực, điều đó đương nhiên góp phần đạt được SDG 8 bằng cách thúc đẩy việc làm đầy đủ và hiệu quả (Baptiste, 2008). Hơn nữa, lòng trung thành của nhân viên, được nuôi dưỡng thông qua các hoạt động quản lý nhân sự hiệu quả, sẽ góp phần vào sự ổn định và bền vững của môi trường làm việc tử tế (Strenitzerová & Achimský, 2019). Những nhân viên tận tâm, những người cảm thấy được tôn trọng và phù hợp với các mục tiêu của tổ chức, không chỉ đóng góp vào tăng trưởng kinh tế mà còn vào trách nhiệm xã hội và môi trường chung mà SDG đề cao (Đào Phú Quý, 2010). Do đó,

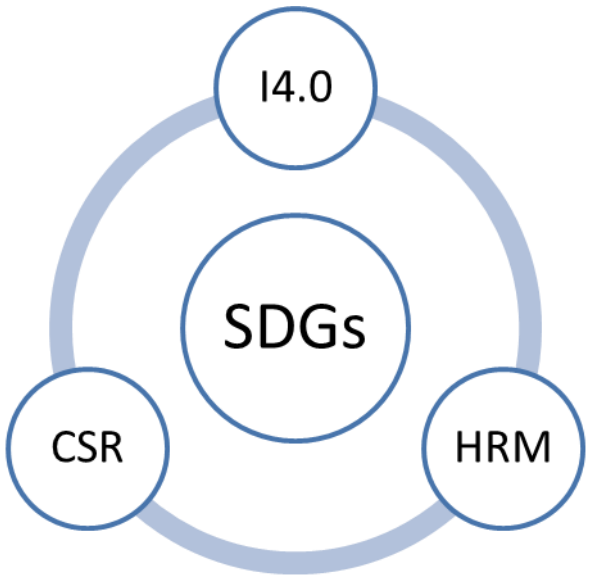
việc liên kết các hoạt động quản lý nhân sự với các nguyên tắc về lòng trung thành của nhân viên là không thể thiếu để tạo ra những nơi làm việc thúc đẩy chương trình phát triển bền vững rộng lớn hơn.

2.3. Công nghiệp 4.0 và Phát triển bền vững

Công nghiệp 4.0, đặc trưng bởi sự tích hợp các công nghệ kỹ thuật số tiên tiến vào quy trình sản xuất và sản xuất, có tiềm năng đáng kể để thúc đẩy các (SDGs). Công nghiệp 4.0 nâng cao năng suất, tối ưu hóa việc sử dụng tài nguyên và thúc đẩy đổi mới thông qua các công nghệ như Internet of Things (IoT), trí tuệ nhân tạo và tự động hóa (Soori & cộng sự, 2023). Hiệu quả đạt được có thể dẫn đến tăng trưởng kinh tế và tạo việc làm, phù hợp với SDG 8. Tiềm năng biến đổi của công nghiệp 4.0 vượt ra ngoài các mục tiêu cụ thể, tác động đến nhiều khía cạnh của phát triển bền vững và nhấn mạnh vai trò của nó như một chất xúc tác cho sự thay đổi tích cực trong việc theo đuổi SDG toàn cầu.

Do đó, để đạt được SDGs, đặc biệt là mục tiêu 8, cần sự kết hợp của cả ba yếu tố Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, Quản lý nguồn nhân lực, và Cách mạng 4.0.

Hình 1. Mối quan hệ giữa SDGs, CSR, HRM và I4.0



(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp tìm kiếm

Đề tìm hiểu mối liên quan giữa CSR, HRM (lòng trung thành của nhân viên), I4.0 và Phát triển bền vững, Web of Science (WOS) được chọn làm cơ sở dữ liệu để tải xuống các bài báo khoa học.

Chiến lược tìm kiếm như sau:

- Đầu tiên, các từ khóa liên quan đến "Corporate Social responsibility," "CSR," "human resource management," "employee loyalty," "industry 4.0", and "sustainability" được sử dụng.

- Thứ hai, sử dụng Boolean AND, OR để nối các từ khóa.

- Thứ ba, kết quả cuối cùng của mỗi chiến lược tìm kiếm, chúng tôi sử dụng từ khóa "Việt Nam" để tìm các nghiên cứu tập trung vào chủ đề này ở Việt Nam.

Kết quả có: 43 bài liên quan đến CSR và Phát triển bền vững ở Việt Nam, 10 bài liên quan đến HRM và Phát triển bền vững ở Việt Nam, 5 bài liên quan đến I4.0 và Phát triển bền vững ở Việt Nam. Tổng cộng 58 bài chuyển sang Excel để lọc dữ liệu.

3.2. Lựa chọn nghiên cứu

Việc tìm kiếm các bài báo được đăng tải trên WOS được thực hiện vào tháng 11 năm 2023. Do đó, nhóm tác giả giới hạn các bài báo cho đến năm 2023. Các bài báo mà chúng tôi lựa chọn là các bài báo nghiên cứu bằng tiếng Anh, trong khi tài liệu tham khảo khác như kỷ yếu hội nghị hoặc sách/chương sách và đánh giá nghiên cứu bằng bất kỳ ngôn ngữ nào khác tiếng Anh đều bị loại trừ.

Quá trình tải dữ liệu được thực hiện hai lần để đảm bảo chính xác. Dữ liệu sau khi tải về, những bài sẽ bị loại bao gồm: 1) không phải bài báo khoa học; và 2) không phải bằng tiếng Anh. Sau đó, dữ liệu được chuyển sang excel để phân tích.

3.3. Khai thác và phân tích dữ liệu

Biểu đồ mạng thể hiện sự kết nối các từ khóa của các tác giả được thiết lập, sử dụng phần mềm VOSviewer (phiên bản 1.6.20, Trung tâm Khoa học và Công nghệ, Đại học Leiden, Hà Lan).

Sau khi chuyển bài sang Excel, tác giả đọc tiêu đề và tóm tắt để xóa những bài không liên quan. Dữ liệu cuối cùng được sử dụng để trích xuất thông tin. Các tác giả đã thu thập thông tin, bao gồm mục tiêu nghiên cứu và kết quả nghiên cứu. Kết quả lọc tiêu đề và Abstract như sau: 15 bài liên quan đến CSR và Phát triển bền vững ở Việt Nam, 9 bài liên quan đến HRM và Phát triển bền vững ở Việt Nam, 3 bài liên quan đến I4.0 và Phát triển bền vững ở Việt Nam. Cuối cùng, có tổng cộng 27 bài đưa vào tổng hợp dữ liệu và phân tích từ khóa.

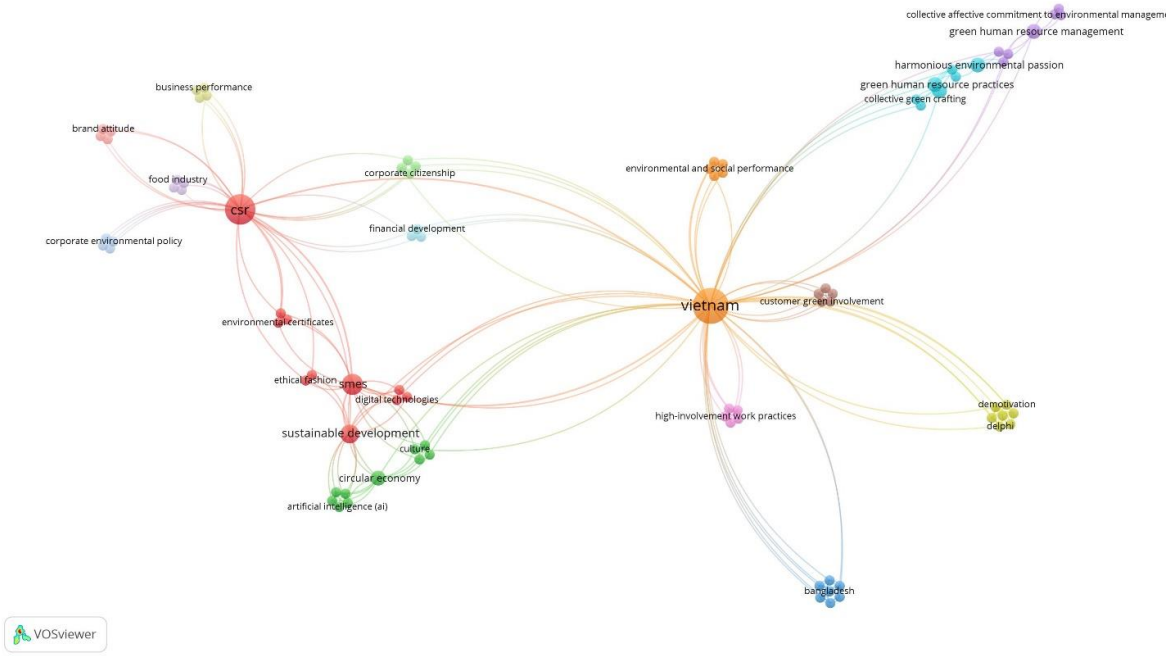
4. Kết quả và thảo luận

4.1. Các chủ đề nghiên cứu nổi bật dựa vào phân tích từ khóa

Dựa vào từ khóa mà tác giả cung cấp ở mỗi bài nghiên cứu khoa học, tác giả sử dụng phần mềm VOSviewer để thể hiện chủ đề nghiên cứu nổi bật về vấn đề CSR, HRM trong bối cảnh I4.0 để thúc đẩy Phát triển bền vững tại Việt Nam. Hình 2 thể hiện mối quan hệ giữa 88 từ khóa mà tác giả cung cấp, trong đó mỗi từ khóa xuất hiện ít nhất 1 lần. Thông qua đó, nội dung chính của các nghiên cứu tập trung vào: 1) Quản lý nguồn nhân lực xanh (màu xanh nước biển và tím); 2) vai trò và tác động của chuyển đổi số và công nghệ số trong việc thúc đẩy trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) trong Doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) (màu đỏ); 3) hiểu vai trò và tác động của các tập đoàn đa quốc gia (MNC) tại các thị trường mới nổi, đặc biệt tập trung vào tính bền vững, quyền công dân doanh nghiệp và tích hợp công nghệ Công nghiệp 4.0 (màu xanh lá cây); 4) kiểm tra hiệu quả hoạt động và môi trường của các tổ chức, đặc biệt trong bối cảnh Việt Nam và Hàn Quốc (màu cam); 5) hiểu rõ động lực của bản sắc vai trò xanh trong các tổ chức và tác

động của nó trong việc thúc đẩy văn hóa tổ chức xanh (màu vàng); 6) các yếu tố liên quan đến mất động lực trong ngành dịch vụ logistics (màu nâu).

Hình 2. Các chủ đề nghiên cứu dựa vào phân tích từ khóa



(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

4.2. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và Phát triển bền vững ở Việt Nam

Để thúc đẩy các hoạt động bền vững và CSR, các doanh nghiệp bắt buộc phải áp dụng các phương pháp báo cáo tích hợp thể hiện minh bạch cả hiệu quả tài chính và phi tài chính, bao gồm các sáng kiến CSR. Sự tham gia của các bên liên quan, đặc biệt là sự tham gia của các doanh nghiệp và cộng đồng địa phương, cần được ưu tiên để giải quyết các trách nhiệm về môi trường và xã hội một cách hợp tác. Nhận thức được tính chất sử dụng nhiều tài nguyên của các chương trình CSR, các công ty nên phân bổ nguồn lực dồi dào để phát triển và thực hiện các sáng kiến bền vững. Ảnh hưởng tích cực của CSR và các chiến lược tiếp thị đối với Phát triển nguồn nhân lực (HRD) nhấn mạnh tầm quan trọng của việc gắn kết CSR với các sáng kiến HRD. Hơn nữa, việc nhận ra các ưu tiên của người tiêu dùng là rất quan trọng để điều chỉnh các hoạt động CSR, bằng chứng là quan điểm lấy người tiêu dùng làm trung tâm. Vận động cho các quy định CSR góp phần tăng trưởng kinh tế xanh, đặc biệt bằng cách giảm phát thải khí nhà kính, là rất quan trọng. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) nên được khuyến khích áp dụng các khái niệm CSR và thực hiện các nghĩa vụ pháp lý, được thể hiện qua tác động tích cực đến tính bền vững ở các doanh nghiệp này. Việc giải quyết các rào cản đối với việc báo cáo tính bền vững thông qua các sáng kiến giáo dục và thúc đẩy các hoạt động quản lý chuỗi cung ứng có trách nhiệm sẽ góp phần hơn nữa vào khuôn khổ bền vững và CSR toàn diện và có tác động. Những khuyến nghị này cùng nhau thúc đẩy một cách tiếp cận chiến lược và toàn diện nhằm gắn kết các hoạt động kinh doanh với phúc lợi xã hội.

Bảng 1. Các nghiên cứu về CSR và Phát triển bền vững

Nguồn	Mục tiêu	Ứng dụng/Phát hiện
Nguyễn Hoàng Tiến & cộng sự (2019)	1. Tác động của CSR và tính bền vững môi trường của doanh nghiệp (CES) đến hiệu quả tài chính doanh nghiệp (CFP).	1. Đóng góp khung nghiên cứu để điều tra các vấn đề CSR và CES liên quan đến CFP.
L. kane & cộng sự. (2022)	1. xem xét nhận thức và ý kiến của các nhà điều hành doanh nghiệp và tổ chức phi chính phủ (NGO) tại Việt Nam về các chương trình, vấn đề và ưu tiên về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) tại Việt Nam. 2. Vai trò của các bên liên quan bên ngoài khác nhau trong việc hỗ trợ các hoạt động CSR và cách các doanh nghiệp và tổ chức phi chính phủ có thể làm việc cùng nhau để hỗ trợ các chương trình nghị sự CSR của nhau. 3. Xem xét cách thức các công ty Việt Nam thuộc các lĩnh vực khác nhau ưu tiên các vấn đề và mục tiêu CSR, ngân sách cho CSR, báo cáo về CSR và quản lý chương trình CSR ở cấp trung ương (hoặc phân cấp).	1. Các chương trình CSR và tính bền vững được tài trợ và phát triển đầy đủ hơn bởi các công ty con đa quốc gia tại Việt Nam, nơi có nhiều vốn và nhân lực hơn để hỗ trợ các sáng kiến của họ. 2. Nâng cao danh tiếng, thu hút khách hàng mới, đảm bảo chuỗi cung ứng bền vững hơn, phát triển các sản phẩm/dịch vụ mới hoặc cải tiến và cải thiện quản lý rủi ro là năm mục tiêu kinh doanh hàng đầu trong số 186 công ty được khảo sát.
Cai & Le (2023)	1. Mối quan hệ giữa tài nguyên thiên nhiên, phát triển tài chính và vai trò của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) đối với tăng trưởng kinh tế xanh ở Việt Nam.	1. CSR, phát triển tài chính và phát triển tài nguyên thiên nhiên đều có mối liên hệ tích cực lâu dài nhưng lại có mối quan hệ tiêu cực trong ngắn hạn với tăng trưởng kinh tế xanh 2. Các quy định CSR ở Việt Nam có thể giảm phát thải khí nhà kính (GHG) và thúc đẩy kinh tế xanh sự phát triển.
Hsu & Bui (2022)	1. Quan điểm và hành vi của người tiêu dùng đối với trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR). 2. Khám phá các thành phần của CSR, bao gồm CSR hướng tới môi trường, xã hội, khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp và cổ đông. 3. Đã xem xét tác động của thực hành CSR đến thái độ thương hiệu và ý định mua hàng.	1. người tiêu dùng không quan tâm đến CSR hướng tới cổ đông, trong khi tất cả người tiêu dùng đều coi CSR hướng tới chính họ. 2. Khách hàng Việt ưu tiên công ty chăm sóc nhân viên.

Từ Văn Bình & cộng sự (2023)	1. Xem xét mối quan hệ giữa phát triển nguồn nhân lực (HRD) và sự tương tác giữa trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) và khả năng tiếp thị của các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) trong ngành thực phẩm.	1. Chiến lược CSR và tiếp thị ảnh hưởng tích cực đến HRD. 2. Sự tương tác giữa CSR và khả năng tiếp thị có tác động tiêu cực đến HRD. 3. Vai trò nội sinh của năng lực mạng lưới đối với tác động của CSR và khả năng tiếp thị đối với HRD.
Nayak & cộng sự. (2022)	1. Điều tra thực trạng phát triển bền vững và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp trong các doanh nghiệp thời trang tại Việt Nam.	1. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) và doanh nghiệp lớn (LE) duy trì các khái niệm về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) để tuân thủ các nghĩa vụ pháp lý như tiền lương và phúc lợi cho nhân viên, an toàn lao động, bình đẳng giới và thăng tiến. 2. Các hoạt động CSR nên giải quyết các vấn đề xã hội với các bên liên quan mục tiêu của họ, đặc biệt là với cộng đồng địa phương.
Vương Quân Hoàng & cộng sự. (2021)	1. Cải thiện sự tham gia của các bên liên quan, đặc biệt là các doanh nghiệp địa phương, trong việc giải quyết các vấn đề môi trường và đảm nhận cả trách nhiệm bảo tồn sinh thái và xã hội.	1. Nêu bật sự thiếu tham gia của các doanh nghiệp Việt Nam vào phát triển bền vững, trong khi các hoạt động hiện tại của doanh nghiệp vẫn được thúc đẩy bởi những mối quan tâm thực tế, đó là lợi nhuận.
Tsai & cộng sự. (2021)	1. Khám phá tác động của giấy chứng nhận môi trường và chi phí của thiết bị giảm ô nhiễm đối với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME).	1. Tác động tích cực đáng kể của các chứng chỉ liên quan đến môi trường và chi phí của thiết bị giảm thiểu ô nhiễm đến hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp vừa và nhỏ. 2. Nhấn mạnh sự sẵn có quá mức của thiết bị xử lý ô nhiễm và liệu nó có tác động tiêu cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp hay không. 3. Chi phí thiết bị tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của công ty trong khi ở giá trị cực cao, kết quả cho thấy mối tương quan nghịch.

Nguyen Quynh & cộng sự. (2024)	1. Tìm hiểu mối liên hệ giữa quản trị doanh nghiệp, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và quản lý lợi nhuận, xem xét vai trò quan trọng của từng thành phần tại Việt Nam.	1. Cơ chế quản trị doanh nghiệp là sự điều tiết đáng kể trong mối liên hệ tích cực giữa trách nhiệm xã hội tốt của doanh nghiệp và quản lý lợi nhuận. 2. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và quản lý lợi nhuận cũng đóng vai trò trung gian trong mối liên hệ giữa quản trị doanh nghiệp, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và quản lý lợi nhuận.
Dissanayake & cộng sự. (2021)	1. Cung cấp cái nhìn sâu sắc về các rào cản đối với hoạt động báo cáo phát triển bền vững ở năm quốc gia khác nhau trong khu vực Ấn Độ Dương - Thái Bình Dương.	1. Rào cản chính đối với việc báo cáo phát triển bền vững là do thiếu kiến thức và hiểu biết, chi phí phát sinh thêm, hạn chế về thời gian, thiếu nhận thức và giáo dục về báo cáo phát triển bền vững cũng như thiếu sáng kiến từ chính phủ.
Đỗ Mạnh Hoàng & cộng sự. (2021)	1. Đánh giá tác động của các yếu tố hỗ trợ quản lý chất lượng tổng thể (TQM) đến hoạt động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) và hiệu quả kinh doanh thông qua bằng chứng từ doanh nghiệp cà phê Việt Nam.	1. Một tín hiệu tích cực để nâng cao đáng kể hiệu quả xã hội của doanh nghiệp và hiệu quả kinh doanh bằng cách áp dụng các yếu tố hỗ trợ TQM đó vào các doanh nghiệp cà phê Việt Nam.
Lee (2016)	1. Kiểm tra xem Quản lý chuỗi cung ứng có trách nhiệm (SCM) có trách nhiệm có thể đóng góp như thế nào vào hiệu suất của nhà cung cấp, bao gồm hiệu suất về môi trường, xã hội và hoạt động thông qua việc cải thiện cam kết mối quan hệ trong bối cảnh châu Á.	1. SCM có trách nhiệm tăng cường cam kết trong mối quan hệ cũng như cải thiện hiệu quả hoạt động bền vững của các nhà cung cấp ở các nước châu Á. 2. Cam kết mối quan hệ đóng vai trò quan trọng và trung gian trong mối quan hệ giữa SCM có trách nhiệm và các hoạt động về môi trường, xã hội và hoạt động.
Choi & cộng sự. (2020)	1. Xác minh mối quan hệ giữa cơ cấu sở hữu của công ty và quản lý thu nhập.	1. Quản lý lợi nhuận có mối quan hệ tuyến tính đáng kể với cổ phần sở hữu nhà nước và sở hữu nước ngoài.

Lưu Trọng Tuấn (2019)	1. Điều tra các hoạt động nhân sự xanh tác động như thế nào đến hành vi công dân của tổ chức vì môi trường (OCBE) ở cấp độ nhóm và cá nhân cũng như các cơ chế tạo ra những tác động đó.	1. Mối quan hệ tích cực giữa thực hành nhân sự xanh và OCBE tập thể cũng như cá nhân. 2. Nghề thủ công xanh tập thể được coi là trung gian cho những mối quan hệ này. 3. Lãnh đạo phục vụ cụ thể về môi trường đóng vai trò là người điều hành để tăng cường tác động của các hoạt động nhân sự xanh đối với hoạt động chế tạo xanh tập thể cũng như OCBE ở cấp độ nhóm và cá nhân.
Nguyen Khanh Hai Tran (2023)	1. Vai trò của danh tiếng môi trường (ER) đối với giá trị của thương hiệu xanh trong ngành sản xuất thực phẩm xanh, dựa trên nhận thức của khách hàng.	1. Danh tiếng môi trường (ER) là yếu tố quan trọng để phát triển tài sản thương hiệu xanh (GBE).

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

4.3. Quản lý nguồn nhân lực phát triển bền vững

Nhận thức được tác động tích cực của Thực hành công việc có sự tham gia cao (HIWP) đối với giá trị trao đổi xã hội của việc làm trong doanh nghiệp xã hội, các tổ chức nên áp dụng HIWP, kết hợp các khía cạnh như thông tin, kiến thức, quyền lực, phần thưởng và thực hành xây dựng gia đình. Ngoài ra, điều quan trọng là các công ty phải tích hợp các phương pháp Quản lý nguồn nhân lực xanh (HRM) đã được chứng thực, nhấn mạnh vai trò trung gian của hoạt động chế tạo xanh và niềm đam mê môi trường hài hòa, thúc đẩy khả năng sáng tạo xanh của nhân viên. Các tổ chức cũng có thể hưởng lợi từ việc cam kết thay đổi quản lý môi trường và nuôi dưỡng danh tiếng về môi trường như những yếu tố trung gian để nâng cao thương hiệu nhà tuyển dụng, như được chỉ ra qua việc kiểm tra các cơ chế tâm lý phức tạp đằng sau HRM Xanh. Hơn nữa, trong bối cảnh Doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME), chiến lược 'trung tâm và nan hoa', được lãnh đạo tổ chức hỗ trợ, được khuyến nghị để phát triển văn hóa và năng lực đổi mới để áp dụng các thông lệ của Nền kinh tế tuần hoàn (CE), từ đó cải thiện hiệu quả hoạt động bền vững. Hơn nữa, việc kết hợp Quản lý nguồn nhân lực tạo thuận lợi CSR chung (GFHRM) được khuyến khích để tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên trong ngành hàng không, với vai trò lãnh đạo môi trường đóng vai trò là yếu tố điều tiết tích cực. Trong lĩnh vực du lịch, việc thu hút khách hàng tham gia các chương trình xanh có thể kích hoạt hành vi sáng tạo xanh của nhân viên, trong đó văn hóa xanh của tổ chức đóng vai trò điều tiết quan trọng. Ngoài ra, việc triển khai các chương trình đào tạo về môi trường được xác định là một công cụ quan trọng để thúc đẩy hiệu suất xanh của nhân viên, thông qua cam kết về môi trường của nhân viên. Cuối cùng, nhận ra các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên liên quan đến khía cạnh động lực và mất động lực là điều cần thiết để tạo ra một môi trường làm việc tích cực. Nhìn chung, những khuyến nghị này nhấn mạnh việc tích hợp các thực tiễn quản lý nhân sự đổi mới, các cân nhắc về môi trường và chiến lược lãnh đạo để nâng cao trách nhiệm xã hội và tính bền vững trong các ngành khác nhau.

Bảng 2. Các nghiên cứu về HRM và Phát triển bền vững

Tham khảo	Mục tiêu	Những phát hiện
Truong & Barraket (2018)	1. Kiểm tra thực tiễn quản lý nguồn nhân lực (HRM) trong các doanh nghiệp xã hội trong nền kinh tế chuyển đổi.	1. Thực hành công việc có sự tham gia cao (HIWP) làm tăng giá trị trao đổi xã hội của việc làm trong doanh nghiệp xã hội. 2. HIWP duy nhất, bao gồm bốn khía cạnh của mô hình ban đầu: thông tin, kiến thức, quyền lực và phần thưởng cũng như các hoạt động xây dựng gia đình.
Lưu Trọng Tuấn (2023)	1. Điều tra xem liệu các hoạt động quản lý nguồn nhân lực xanh (HRM) được nhận thức có thể thúc đẩy sự sáng tạo xanh của nhân viên hay không thông qua con đường hòa giải kép giữa chế tạo xanh và niềm đam mê môi trường hài hòa.	1. Vai trò trung gian của chế tạo xanh và niềm đam mê môi trường hài hòa đối với mối liên kết giữa thực tiễn quản lý nhân sự xanh được nhận thức và khả năng sáng tạo xanh của nhân viên. 2. Nhận thức về khả năng lãnh đạo đích thực dành riêng cho môi trường là yếu tố điều tiết tác động của các hoạt động quản lý nguồn nhân lực xanh được nhận thức đối với hoạt động chế tạo xanh và niềm đam mê môi trường hài hòa.
Muisyo & cộng sự (2022)	1. Kiểm tra các cơ chế tâm lý phức tạp đằng sau ảnh hưởng của quản lý nguồn nhân lực xanh (GHRM) đến thương hiệu nhà tuyển dụng (EB) bằng cách phát triển một khung khái niệm mới.	1. Cam kết quản lý môi trường Thay đổi và danh tiếng môi trường (ER) đơn lẻ và tuần tự làm trung gian cho mối quan hệ tích cực giữa quản lý nguồn nhân lực xanh và xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng.
Chowdhury & cộng sự (2022)	1. Xem xét mối quan hệ giữa các yếu tố tổ chức (lãnh đạo, đổi mới, văn hóa và kỹ năng). 2. Tác động của chúng đến việc áp dụng các thực tiễn kinh tế tuần hoàn nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động bền vững của các doanh nghiệp vừa và nhỏ.	1. Lãnh đạo tổ chức sẽ tạo điều kiện phát triển văn hóa và năng lực đổi mới để áp dụng các thực hành kinh tế tuần hoàn thông qua chiến lược 'trung tâm và nan hoa' nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động bền vững của các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam.
Nguyễn Thị Lan Phương & cộng sự (2023)	1. Xem xét ảnh hưởng của quản lý nguồn nhân lực tạo thuận lợi CSR (GFHRM) nói chung đến hành vi xanh trong ngành hàng không và nâng cao khả năng cạnh tranh của các tổ chức.	1. Hành vi xanh trong vai trò của nhân viên. 2. GFHRM tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên thông qua sự gắn kết với công việc của nhân viên. 3. Lãnh đạo môi trường có tác động điều tiết tích cực đến mối liên hệ giữa GFHRM và các hành vi xanh trong vai trò của nhân viên.

Lưu Trọng Tuấn (2022b)	1. Cách thức và thời điểm thu hút khách hàng tham gia các chương trình xanh có thể kích hoạt hành vi sáng tạo xanh của nhân viên du lịch.	1. Bản sắc vai trò xanh của nhân viên du lịch và tính tự tin vào năng lực sáng tạo xanh có chức năng như một con đường hòa giải kép để liên kết sự tham gia xanh của khách hàng với hành vi sáng tạo xanh giữa các nhân viên du lịch. 2. Văn hóa xanh của tổ chức đóng vai trò điều tiết các tác động của sự tham gia xanh của khách hàng đến bản sắc vai trò xanh của nhân viên và năng lực bản thân sáng tạo xanh.
Phạm Nhật Tân & cộng sự (2020)	1. Mối liên hệ giữa đào tạo môi trường và hiệu suất xanh của nhân viên (EIGP). 2. Vai trò trung gian của cam kết về môi trường của nhân viên trong kết nối đào tạo môi trường-EIGP này. 3. Quan điểm văn hóa (phương Tây và địa phương) ảnh hưởng đến mối quan hệ qua lại giữa đào tạo môi trường.	1. chương trình đào tạo môi trường là một công cụ quan trọng để trực tiếp thúc đẩy nhân viên thực hiện vai trò xanh. 2. Mối quan hệ giữa đào tạo môi trường và nhân viên thực hiện vai trò xanh được hỗ trợ đáng kể bởi cam kết về môi trường của nhân viên. 3. Ảnh hưởng văn hóa không làm giảm bớt tác động của việc đào tạo về môi trường đối với hiệu quả hoạt động xanh của nhân viên.
Nguyễn Phi Hùng (2023)	1. Xác định các yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên liên quan đến cả hai khía cạnh động lực và giảm động lực.	1. đưa ra các khuyến nghị cho các nhà quản lý để cải thiện sự hài lòng của nhân viên, chẳng hạn như thiết lập các quy tắc lương và thưởng rõ ràng và chi tiết, cung cấp các khóa đào tạo, phát triển văn hóa làm việc tích cực, ghi nhận nỗ lực của nhân viên và giải quyết cách đối xử kém của người giám sát và hỗ trợ không đầy đủ của lãnh đạo.
Lưu Trọng Tuấn (2022a)	1. Kiểm tra các cơ chế cơ bản của hành vi công dân tổ chức vì môi trường (OCBE) của nhân viên khách sạn.	1. Lãnh đạo xanh đóng vai trò trung gian cho mối liên kết giữa thực tiễn nguồn nhân lực xanh và niềm đam mê môi trường hài hòa của nhân viên khách sạn, từ đó làm trung gian cho mối liên kết giữa lãnh đạo xanh và OCBE của nhân viên khách sạn. 2. Tầm nhìn xanh được chia sẻ giữa các nhà quản lý có mối liên hệ tích cực với phong cách lãnh đạo xanh cũng như tương tác tích cực với các hoạt động quản lý nhân sự xanh để dự đoán khả năng lãnh đạo xanh.

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

4.4. Công nghiệp 4.0 và sự bền vững ở Việt Nam

Các nghiên cứu được đề cập cung cấp những hiểu biết sâu sắc có giá trị để thúc đẩy CSR và phát triển bền vững, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi kỹ thuật số và Công nghiệp 4.0 (I4.0). Thứ nhất, việc phát triển mô hình kinh tế lượng để đánh giá mức độ sẵn sàng chuyển đổi số (DT) của doanh nghiệp trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) ở Việt Nam cung cấp nền tảng để hiểu biết về bối cảnh công nghệ. Để nâng cao CSR và tính bền vững trong bối cảnh này, các doanh nghiệp nên xem xét việc tích hợp các công nghệ kỹ thuật số một cách chiến lược. Việc phân loại doanh nghiệp thành các nhóm như Người mới, Người học và Người lãnh đạo dựa trên việc sử dụng công nghệ kỹ thuật số của họ nêu bật nhu cầu hỗ trợ và hướng dẫn có mục tiêu cho các mức độ sẵn sàng khác nhau. Hơn nữa, nghiên cứu về các công nghệ kỹ thuật số Công nghiệp 4.0 (I4.0) mới nổi ở các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng của Việt Nam nhấn mạnh tầm quan trọng của việc áp dụng công nghệ cho các sáng kiến bền vững trong tương lai. Để nâng cao CSR, các công ty nên tập trung vào việc tăng tỷ lệ áp dụng công nghệ I4.0, đặc biệt nhấn mạnh vào Internet of Things (IoT). Ngoài ra, việc kết hợp công nghệ I4.0 làm tiêu chí đánh giá năng lực của nhà cung cấp về tính bền vững, như được đề xuất bởi nghiên cứu liên quan đến hình ảnh xanh, đổi mới sản phẩm xanh, điện toán đám mây, cấp độ dịch vụ và chuỗi khối, cung cấp lộ trình tích hợp các thực hành bền vững dựa trên công nghệ. Nhìn chung, những phát hiện này nhấn mạnh vai trò then chốt của chuyển đổi kỹ thuật số và công nghệ I4.0 trong việc định hình tương lai của CSR và tính bền vững, đồng thời kêu gọi áp dụng chủ động và liên kết chiến lược giữa các tiến bộ công nghệ với các hoạt động bền vững trong chuỗi cung ứng.

Bảng 3. Các nghiên cứu về I4.0 và Phát triển bền vững

Tham khảo	Mục tiêu	Những phát hiện
Nguyễn Thị Xuân Hòa and Nguyễn Thanh Tuyền (2021)	1. Phát triển mô hình kinh tế lượng để chẩn đoán thường xuyên mức độ sẵn sàng chuyển đổi số (DT) của doanh nghiệp trên ví dụ về doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) ở Việt Nam.	1. Xác định danh sách các yếu tố sẵn sàng đối với DT. 2. Các phạm vi về mức độ sẵn sàng ở Việt Nam đã được xác định, dẫn đến việc phân loại doanh nghiệp vào các nhóm Người mới đến, Người học hỏi và Người dẫn đầu theo việc sử dụng công nghệ số và sản xuất thông minh.
Akbari and Hopkins (2022)	1. Hiểu rõ tỷ lệ áp dụng hiện tại và tiềm năng tăng trưởng của các công nghệ kỹ thuật số Công nghiệp 4.0 (I4.0) mới nổi và xác định tiềm năng của chúng trong việc thúc đẩy các sáng kiến bền vững thành công trong tương lai của các công ty trong chuỗi cung ứng Việt Nam.	1. Mức độ áp dụng công nghệ kỹ thuật số I4.0 của các công ty chuỗi cung ứng Việt Nam ở mức độ thấp, trong đó Internet of Things (IoT) hiện là phổ biến nhất (tỷ lệ áp dụng 48%).

Wang & cộng sự (2022)	1. Đưa công nghệ I4.0 làm tiêu chí đánh giá năng lực về tính bền vững của nhà cung cấp.	1. Hình ảnh xanh, đổi mới sản phẩm xanh, điện toán đám mây, cấp độ dịch vụ và chuỗi khối là những tiêu chí quan trọng hàng đầu trong việc đánh giá các hoạt động bền vững trong chuỗi cung ứng từ góc độ I4.0.

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

5. Hướng nghiên cứu trong tương lai

5.1. Đa dạng hóa các lĩnh vực nghiên cứu

Dựa vào kết quả nghiên cứu, chưa có nhiều loại hình doanh nghiệp được các nhà nghiên cứu Việt Nam quan tâm. Các kiểu doanh nghiệp có thể kể đến như doanh nghiệp du lịch, ngân hàng, doanh nghiệp giày dép xuất khẩu (tận dụng công nghệ I4.0), doanh nghiệp xã hội, doanh nghiệp du lịch, doanh nghiệp hàng không, dịch vụ logistic (quản lý nguồn nhân lực). Trong khi đó, CSR và Phát triển bền vững, các nhà nghiên cứu đề cập đến nhiều loại hình doanh nghiệp hơn, điển hình là doanh nghiệp NGOs, doanh nghiệp vừa và nhỏ, doanh nghiệp phi tài chính và doanh nghiệp niêm yết trên thị trường chứng khoán Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu trong thời gian tới nên chú trọng vào việc đa dạng hóa lĩnh vực doanh nghiệp nghiên cứu như doanh nghiệp khoa học công nghệ, doanh nghiệp công nghệ thông tin, hoặc doanh nghiệp dịch vụ.

5.2. Tận dụng công nghệ I4.0 cho các doanh nghiệp

Đánh giá ảnh hưởng của IoT đối với hiệu quả và hiệu suất của các chuỗi cung ứng tại Việt Nam.

Nghiên cứu về các chính sách và quy định có thể hỗ trợ các doanh nghiệp ở Việt Nam trong việc đạt được mục tiêu bền vững thông qua việc áp dụng công nghệ I4.0.

Xây dựng mô hình cho chuỗi cung ứng bền vững dựa trên các tiêu chí quan trọng từ góc độ I4.0, đánh giá tác động của nó đối với môi trường và xã hội.

5.3. Quản lý nhân sự để đảm bảo cho sự phát triển bền vững

Phân tích vai trò của lãnh đạo trong việc xây dựng một văn hóa tổ chức xanh và tác động của nó lên nhân viên và liệu họ có thể truyền cảm hứng và tạo ra một môi trường làm việc tích cực.

5.4. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và phát triển bền vững

Nghiên cứu về các rào cản và thách thức đối với việc báo cáo phát triển bền vững, cũng như đề xuất giải pháp để nâng cao chất lượng và hiệu quả của các báo cáo này.

Đánh giá tác động của quản lý chuỗi cung ứng (SCM) đối với cam kết môi trường và xã hội của các nhà cung cấp, cũng như hiệu quả hoạt động bền vững.

6. Hạn chế của nghiên cứu

Đầu tiên, tác giả chỉ đưa vào các bài báo nghiên cứu và đánh giá bằng tiếng Anh trong danh mục ISI của WOS. Thứ hai, tác giả chỉ sử dụng WOS, điều đó có thể dẫn đến việc nhiều bài báo khoa học được đăng tải trên các cơ sở dữ liệu khác như Scopus hoặc

Google Scholar không bao gồm. Cuối cùng, việc phân tích tiêu đề và tóm tắt có thể không phản ánh đầy đủ chủ đề của các ấn phẩm khoa học.

7. Phần kết luận

Sự hội tụ của Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR), Quản lý nguồn nhân lực (HRM) và Công nghiệp 4.0 là công cụ thúc đẩy cho Phát triển bền vững. Các sáng kiến CSR, bao gồm các hoạt động kinh doanh có đạo đức, trách nhiệm xã hội và quản lý môi trường, tạo thành nền tảng cho sự phát triển bền vững. HRM đóng một vai trò quan trọng trong việc gắn kết tính bền vững trong văn hóa tổ chức bằng cách điều chỉnh các chiến lược nguồn nhân lực với các mục tiêu CSR.

Lời cảm ơn/Acknowledgement

Hà Hải Giang được tài trợ bởi Chương trình học bổng đào tạo thạc sĩ, tiến sĩ trong nước của Quỹ Đổi mới sáng tạo Vingroup (VINIF), mã số 2022.VINIF.TS.030

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Akbari, M., & Hopkins, J. (2022). Digital technologies as enablers of supply chain sustainability in an emerging economy. *Operations Management Research*, *Ahead-of-print*. https://doi.org/10.1007/s12063-021-00226-8
2. Baptiste, N. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, *46*, 284-309. https://doi.org/10.1108/00251740810854168
3. Cai, L., & Le, T. T. (2023). Natural resources and financial development: Role of corporate social responsibility on green economic growth in Vietnam. *Resources Policy*, *81*, 103279. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.103279
4. Choi, D., Chung, C., Kim, Y.-E., Kim, Y., & Choi, P. (2020). Sustainable Corporate Ownership Structures and Earnings Management in the Vietnamese Stock Market. *Sustainability*, *12*, 6089. https://doi.org/10.3390/su12156089
5. Chowdhury, S., Dey, P. K., Rodríguez-Espíndola, O., Parkes, G., Tuyet, N. T. A., Long, D. D., & Ha, T. P. (2022). Impact of Organisational Factors on the Circular Economy Practices and Sustainable Performance of Small and Medium-sized Enterprises in Vietnam. *Journal of Business Research*, *147*, 362-378. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.077
6. Dao Phu Quy. (2010). Thuyết nhu cầu của A. Maslow với việc động viên người lao động. *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN*, *26*, 78-85.
7. Dissanayake, D., Kuruppu, S., Qian, W., & Tilt, C. (2021). Barriers for sustainability reporting: evidence from Indo-Pacific region. *Meditari Accountancy Research*, *29*(2), 264-293. https://doi.org/10.1108/MEDAR-01-2020-0703
8. Do Manh Hoang, Huang Yung-Fu, Do Thi Nga. (2021). The effect of total quality management-enabling factors on corporate social responsibility and business performance: evidence from Vietnamese coffee firms. *Benchmarking: An International Journal*, *28*(4), 1296-1318. https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2020-0469

9. Fallah Shayan, N., Mohabbati-Kalejahi, N., Alavi, S., & Zahed, M. A. (2022). Sustainable Development Goals (SDGs) as a Framework for Corporate Social Responsibility (CSR). *Sustainability*, *14*(3), 1222. https://www.mdpi.com/2071-1050/14/3/1222
10. Hsu, Y., & Bui, T. H. G. (2022). Consumers’ Perspectives and Behaviors towards Corporate Social Responsibility—A Cross-Cultural Study. *Sustainability*, *14*(2), 615. https://www.mdpi.com/2071-1050/14/2/615
11. Javaid, M., Haleem, A., Singh, R. P., Suman, R., & Gonzalez, E. S. (2022). Understanding the adoption of Industry 4.0 technologies in improving environmental sustainability. *Sustainable Operations and Computers*, *3*, 203-217. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.susoc.2022.01.008
12. Khương, M. N., Duyên, Đ. T. N. K., & Yến, N. T. H. (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. *Tạp chí Khoa học Đại học Cần Thơ*, *58*(4), 223-234. https://doi.org/10.22144/ctu.jvn.2022.181
13. L. kane, V., Akbari, M., Nguyen, L. L. H., & Nguyen, T. Q. (2022). Corporate social responsibility in Vietnam: views from corporate and NGO executives. *Social Responsibility Journal*, *18*(2), 316-347. https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2020-0434
14. Lee, S.-Y. (2016). Responsible supply chain management in the Asian context: the effects on relationship commitment and supplier performance. *Asia Pacific Business Review*, *22*(2), 325-342. https://doi.org/10.1080/13602381.2015.1070012
15. Lewandowska, A., Ullah, Z., AlDhaen, F., Aldhaen, E., & Yakymchuk, A. (2023). Enhancing Organizational Social Sustainability: Exploring the Effect of Sustainable Leadership and the Moderating Role of Micro-Level CSR. *Sustainability*, *15*, 1-16. https://doi.org/10.3390/su151511853
16. Li, L. (2022). Correction to: Reskilling and Upskilling the Future-ready Workforce for Industry 4.0 and Beyond. *Information Systems Frontiers*. https://doi.org/10.1007/s10796-022-10318-w
17. Luu, T. T. (2019). Green human resource practices and organizational citizenship behavior for the environment: the roles of collective green crafting and environmentally specific servant leadership. *Journal of Sustainable Tourism*, *27*(8), 1167-1196. https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1601731
18. Luu Trong Tuan (2022a). How and when to activate hospitality employees' organizational citizenship behavior for the environment in South Korea and Vietnam. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-33. https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2127741
19. Luu Trong Tuan (2022b). How customers matter to tourism employees' green creative behavior? *Journal of Sustainable Tourism*, 1-35. https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2113790
20. Luu, T. T. (2023). Can green creativity be fostered? Unfolding the roles of perceived green human resource management practices, dual mediation paths, and perceived environmentally-specific authentic leadership. *The International Journal of Human*

Resource Management, *34*(6), 1246-1273. https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1986107

21. Muisyo, P. K., Qin, S., Julius, M. M., Ho, T. H., & Ho, T. H. (2022). Green HRM and employer branding: the role of collective affective commitment to environmental management change and environmental reputation. *Journal of Sustainable Tourism*, *30*(8), 1897-1914. https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1988621
22. Nayak, R., Thang, L. N. V., Nguyen, T., Gaimster, J., Morris, R., & George, M. (2022). Sustainable developments and corporate social responsibility in Vietnamese fashion enterprises. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, *26*(2), 307-327. https://doi.org/10.1108/JFMM-07-2020-0148
23. Nguyen Hoang Tien, Dinh Ba Hung Anh, & Nguyen Minh Ngoc. (2019). Corporate financial performance due to sustainable development in Vietnam. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *27*. https://doi.org/10.1002/csr.1836
24. Nguyen Ngoc Thang (2010). Gắn quản trị nhân sự với trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh*, *26*, 232-238.
25. Nguyen Khanh Hai Tran (2023). Enhancing green brand equity through environmental reputation: The important of green brand image, green brand trust, and green brand loyalty. *Business Strategy & Development*, *n/a*(n/a). https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bsd2.294
26. Nguyen Phi Hung (2023). A Fully Completed Spherical Fuzzy Data-Driven Model for Analyzing Employee Satisfaction in Logistics Service Industry. *Mathematics*, *11*(10), 2235. https://www.mdpi.com/2227-7390/11/10/2235
17. Nguyen, Q., Kim, M. H., & Ali, S. (2024). Corporate governance and earnings management: Evidence from Vietnamese listed firms. *International Review of Economics & Finance*, *89*, 775-801. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iref.2023.07.084
28. Nguyen Thi Lan Phuong, Nguyen Thi Thu Huong & Ključnikov, A. (2023). The influence of socially responsible human resource management on green behaviours in the aviation industry. *Journal of Competitiveness*, *15*, 188-206. https://doi.org/10.7441/joc.2023.02.10
29. Nguyen Thi Xuan Hoa & Nguyen Thanh Tuyen (2021). A model for assessing the digital transformation readiness for Vietnamese SMEs. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, *8*(4), 541-555. https://doi.org/10.15549/jeecar.v8i4.848
30. Ocelík, V., Kolk, A., & Ciulli, F. (2023). Multinational enterprises, Industry 4.0 and sustainability: A multidisciplinary review and research agenda. *Journal of Cleaner Production*, *413*, 137434. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137434
31. Pham Nhat Tan, Tan Vo Thanh, Muhammad Shahbaz, Toan Luu Duc Huynh, Muhammad Usman (2020). Managing environmental challenges: Training as a solution to improve employee green performance. *Journal of Environmental Management*, *269*, 110781. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.110781

32. Saz-Gil, M. I., Cosenza, J. P., Zardoya-Alegría, A., & Gil-Lacruz, A. I. (2020). Exploring Corporate Social Responsibility under the Background of Sustainable Development Goals: A Proposal to Corporate Volunteering. *Sustainability*, *12*(12), 4811. https://www.mdpi.com/2071-1050/12/12/4811

33. Scavarda, A., Daú, G., Scavarda, L. F., & Goyannes Gusmão Caiado, R. (2019). An Analysis of the Corporate Social Responsibility and the Industry 4.0 with Focus on the Youth Generation: A Sustainable Human Resource Management Framework. *Sustainability*, *11*(18), 5130. https://www.mdpi.com/2071-1050/11/18/5130

34. Soori, M., Arezoo, B., & Dastres, R. (2023). Internet of things for smart factories in industry 4.0, a review. *Internet of Things and Cyber-Physical Systems*, *3*, 192-204. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iotcps.2023.04.006

35. Strenitzerová, M., & Achimský, K. (2019). Employee Satisfaction and Loyalty as a Part of Sustainable Human Resource Management in Postal Sector. *Sustainability*, *11*, 4591. https://doi.org/10.3390/su11174591

36. Tu Van Binh, Nguyen Khanh Duong Linh, Ngo Giang Thy, Huynh Dang Khoa. (2023). CSR, marketing capabilities and human resource development: the endogenous role of network capabilities. *European Journal of Training and Development*, *47*(7/8), 695-710. https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2022-0014

37. Truong, A., & Barraket, J. (2018). Engaging workers in resource-poor environments: the case of social enterprise in Vietnam. *The International Journal of Human Resource Management*, *29*(20), 2949-2970. https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1479875

38. Tsai, J.-F., Nguyen, P.-H., Lin, M.-H., Nguyen, D.-V., Lin, H.-H., & Ngo, A.-T. (2021). Impacts of Environmental Certificate and Pollution Abatement Equipment on SMEs' Performance: An Empirical Case in Vietnam. *Sustainability*, *13*(17), 9705. https://www.mdpi.com/2071-1050/13/17/9705

39. Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, *26*(3), 181-197. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003

40. Vuong Quan Hoang, La Viet Phuong, Nguyen Thi Hong-Kong, Ho Manh Tung, Vuong Thu Trang, Ho Manh Toan. (2021). Identifying the moral-practical gaps in corporate social responsibility missions of Vietnamese firms: An event-based analysis of sustainability feasibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *28*(1), 30-41. https://doi.org/https://doi.org/10.1002/csr.2029

41. Wang, C.-N., Nguyen, T. T. T., Dang, T.-T., & Nguyen, N.-A.-T. (2022). A Hybrid OPA and Fuzzy MARCOS Methodology for Sustainable Supplier Selection with Technology 4.0 Evaluation. *Processes*, *10*(11), 2351. https://www.mdpi.com/2227-9717/10/11/2351

42. Wirba, A. (2023). Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of Government in promoting CSR. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-27. https://doi.org/10.1007/s13132-023-01185-0

43. Wojtaszek, H., Miciuła, I., Gac, M., Kabus, D., Balcerzyk, R., Będźmirowski, J., & Kowalczyk, A. (2023). Social and Environmental Responsibility Manager on the Example of Companies from Poland and Germany. *Sustainability*, *15*(19), 14359. https://www.mdpi.com/2071-1050/15/19/14359
44. Zhykharieva, V., Vlasenko, O., Poznanska, I., Matviienko, M., & Sokolova, M. (2021). The role of human resource management in the concept of sustainable enterprise development. *E3S* Web of Conferences, 255, 01024. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125501024
45. What is corporate social responsibility and its importance? (2023). Retrieved 30 Novemver 2023 from https://online.vu.edu.au/blog/what-is-corporate-social-responsibility

NHÀ XUẤT BẢN HÀ NỘI
Số 4, Tống Duy Tân, quận Hoàn Kiếm, Hà Nội
Điện thoại: (024)38252916. Fax: (024)39289143

KỶ YẾU HỘI THẢO KHOA HỌC QUỐC GIA

KINH TẾ VÀ THƯƠNG MẠI VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2018 - 2023: THÀNH TỰU, CƠ HỘI VÀ THÁCH THỨC

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Tổng Giám đốc - Tổng Biên tập
TS. VŨ VĂN VIỆT

Biên tập:	PHẠM THỊ ANH MINH
Trình bày:	DUY NỘI
Bìa:	PHẠM DUY
Sửa bản in:	VIỆT HÀ

Chỉ đạo biên soạn nội dung:
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

Đối tác liên kết: Trường Đại học Thương mại,
Địa chỉ: 79 Hồ Tùng Mậu, Mai Dịch, phường Cầu Giấy, thành phố Hà Nội.

In 50 cuốn, khổ 20,5x29,5 cm, tại Công ty CP Đầu tư và Phát triển Vietmax
Địa chỉ: Lô D10-11, Cụm Sản xuất Làng nghề tập trung, Tân Triều, Thanh Trì, TP. Hà Nội
Số xác nhận đăng ký xuất bản 1319-2024/CXBIPH/01-120/HN.
Quyết định xuất bản số: 1246/QĐ-HN ngày 2/5/2024.
ISBN: 978-604-44-1956-5. In xong và nộp lưu chiểu năm 2024.

TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

Địa chỉ: 79 Hồ Tùng Mậu, quận Cầu Giấy, TP. Hà Nội
Điện thoại: +84-243-764-3219 Fax: +84-243-764-3228
Email: mail@tmu.edu.vn
Website: https://tmu.edu.vn



ISBN: 978-604-44-1956-5

SÁCH KHÔNG BÁN

The International Conference on Accounting, Economics, Finance, and Management
A Sustainability Development Perspective
August 25th - 26th, 2023
Nha Trang City, Vietnam

A GREEN RELATIONSHIP CONCEPTUAL MODEL: EXPLORING THE RELATIONSHIP OF CSR, GREEN SATISFACTION, GREEN BRAND EQUITY, AND GREEN PURCHASE INTENTIONS

Giang Hai Ha[a,b,*] , Anh Van Nguyen[c], Hai Thanh Vo[b], Anh Minh Thi Pham[d], Hai Phan Thanh[b], Diep Ngoc Nguyen[a,b]

[a] *Institute of Theoretical and Applied Research, Duy Tan University, Hanoi, 110000, Vietnam*

[b] *School of Business and Economics, Duy Tan University, Da Nang, 550000, Vietnam*

[c] *Faculty of Economics and Business Administration, Da Lat University, 670000, Vietnam*

[d] *National Economics University, Hanoi, 110000, Vietnam*

ABSTRACT

Rapid economic growth has led to detrimental environmental changes globally, including climate change, pollution, and natural disasters. Vietnam, a prominent Southeast Asian economy, faces ecological degradation due to industrial expansion and resource exploitation. Concerned individuals with ethical values are opting for eco-friendly products and supporting companies practicing Corporate Social Responsibility (CSR). Carroll's pyramid first guides the framework to identify the four critical dimensions of CSR: environmental responsibility, ethical responsibility, philanthropic responsibility, and economic responsibility. With Caroll's pyramid and signalling theory as a foundation, the framework describes the relationship between CSR and green brand equity, CSR, and green purchase intention. The study emphasizes building trustworthy client relationships within the CSR framework. It introduces mediators connecting CSR with purchase intention and green brand equity, aligning with Carroll's and signaling theory's perspectives. This enhances the understanding of green purchase intention. For eco-friendly businesses, the research guides managers to prioritize CSR initiatives promoting societal progress for sustainable brand equity. Limitations include lack of empirical validation, exclusion of demographic variables, and absence of individual and social factors in the model.

Keywords: *sustainable development; Carroll's pyramid; CSR; green behavior intention; signalling theory*

* Corresponding author. Tel.: +84 (869 548 561)
E-mail address: hahaigiang@duytan.edu.vn

1. Introduction

Due to rapid economic expansion, the environment has suffered adverse effects, experiencing significant changes globally [1]. Climate change, air pollution, waste generation, and natural disasters have profoundly impacted living organisms and individuals' economic and social well-being [2]. Vietnam, one of Southeast Asia's major economies and business hubs, has witnessed substantial industrial growth, leading to environmental degradation due to excessive consumption and exploitation of natural resources [3]. Because of these ecological repercussions, people are becoming increasingly worried about the state of their environment [4]. Therefore, people with strong ethical values and a sense of responsibility towards the planet and its inhabitants opt for green products [5]. They support companies that prioritize fair trade, treat workers ethically, and adopt environmentally friendly practices [6]. In other words, they are concerned about Corporate Social Responsibility (CSR).

As the same trend worldwide, ecologically conscious consumption in Vietnam has been rising. This trend is emblematic of a broader global movement toward greener lifestyles, driven by a desire to mitigate ecological impacts and enhance the planet's well-being. Vietnam's green consumption pattern manifests in various ways, from increased demand for eco-friendly products and services to a heightened emphasis on reducing waste and conserving resources [7, 8]. This shift aligns with the country's ongoing efforts to balance economic growth with environmental preservation, as highlighted by initiatives to promote renewable energy, reduce pollution, and foster sustainable production and consumption practices.

The reasons companies want to get involved in CSR activities have been mentioned in various research. The benefits of CSR include improving firm brand equity [9], increasing purchase intention [10], improving firm image and firm performance [11], and customer engagement [12]. Companies that adopt sustainable practices and take responsibility for their environmental impact can boost green satisfaction among their consumers [13]. When consumers perceive that a company is committed to sustainable initiatives and environmental protection, green purchase intentions increase. Additionally, CSR efforts contribute to establishing green brand equity [14], as consumers are more likely to trust and remain loyal to brands that prioritize sustainability.

As for Vietnam, research on green purchase intention and CSR is gradually gaining attention. With the country experiencing rapid economic growth and urbanization, environmental concerns have emerged as a crucial aspect of sustainable development. Scholars and organizations are actively studying consumer behavior, the market dynamics of green products, and the impact of CSR on green purchase intentions and brand equity in the Vietnamese context. These research efforts aim to foster sustainable practices and contribute to the global efforts of promoting green consumerism for a greener future. For instance, the research by [15] found a significant and positive relationship between ECSR initiatives and various factors, including attitude towards green products, subjective norms, perceived behavioral control, and green purchase intention. According to [16], Vietnamese customers' repurchase intention is positively influenced by specific components of CSR, specifically economic and charitable responsibilities. Besides, the research on CSR and green brand equity in the context of Vietnam needs to be expanded. The study by [17] confirmed that the positive impact of CSR on green brand equity within the banking sector is assessed through customer perception. However, the above studies do not consider the mediating effect of green satisfaction on the relationship between CSR and brand equity. Besides, the studies by [16] and [17] focus on individual consumers in Ho Chi Minh City and consumers in the bank industry, respectively.

This research would fill the knowledge gaps by applying the sustainable development framework and operationalizing consumer perception of CSR towards economic, social, and environmental dimensions [18]. Besides, we explore the mediating effect of green satisfaction on the relationship between CSR and brand equity and between CSR and green purchase intention (GPI). Finally, this research will be investigated among customers using green products in Vietnam.

2. Theoretical Foundation

2.1. CSR and sustainable development

Sustainable development embodies parity among all stakeholders in the developmental process [19]. CSR is rooted in the foundational principles of sustainability, whereby corporations willingly engage in activities that yield social, economic, and environmental dividends [20]. On a macroscopic scale, sustainable development envisions converging economic progress, social justice, and ecological safeguarding [21]. In this framework, we apply the concept of CSR from the sustainable development framework and translate consumer perceptions of CSR into economic, social, and environmental dimensions [22].

2.2. Signaling theory

Signaling theory, a fundamental construct in organizational studies, comprises three pivotal components: the signaler, the signal, and the receiver [23]. The signaler assumes the role of an insider, often embodied by managerial entities, who possess privileged, advantageous, affirmative, or adverse insights into an organization or its products (e.g., intricate product details, sales analyses, or labor negotiations) that might elude external parties. Conversely, the signal represents informational indicators disseminated from one party to another, orchestrated to elicit desired outcomes. Typically, affirmative information is deliberately conveyed to highlight positive attributes of the organization to external stakeholders [24].

In emerging economies, consumers, burdened by information inadequacies within products, necessitate obtaining insights into a firm's operations by scrutinizing its CSR initiatives. Enterprises that transcend the boundaries of economic and legal obligations by embarking on voluntary CSR endeavors potentially convey concealed attributes to their stakeholders, encompassing employees, consumers, and communities [25]. Leveraging the tenets of signaling theory, we posit that CSR involvement constitutes a strategic avenue for organizations to communicate their prowess. Firms that engage in CSR practices, including establishing secure work environments, egalitarian employment practices, and meticulous carbon emission controls, effectively signal their enhanced capacity to address institutional voids vis-à-vis their counterparts. By endorsing CSR within burgeoning economies, firms can delineate their distinctiveness owing to their adeptness in effectively embracing CSR initiatives [25].

Given the inherent information asymmetry between a company and its potential customers, engaging in CSR becomes a strategic maneuver for organizations to alleviate information disparities and signal their quality [26]. This signaling process significantly shapes stakeholders' expectations, enabling them to make informed choices. Customers, thus empowered by these signals, feel a stronger affinity toward firms embracing CSR and experience elevated contentment with their decisions [27].

3. A Conceptual Framework

The comprehensive review of relevant literature establishes a solid basis for linking associated theories with GPIs from the standpoint of customers who utilize environmentally friendly products. A fitting methodology emerged through thorough historical examination and introspection of existing literature, effectively addressing an emerging nation's

multifaceted CSR aspects. The suggested conceptual framework is visualized in Figure 1 (below).

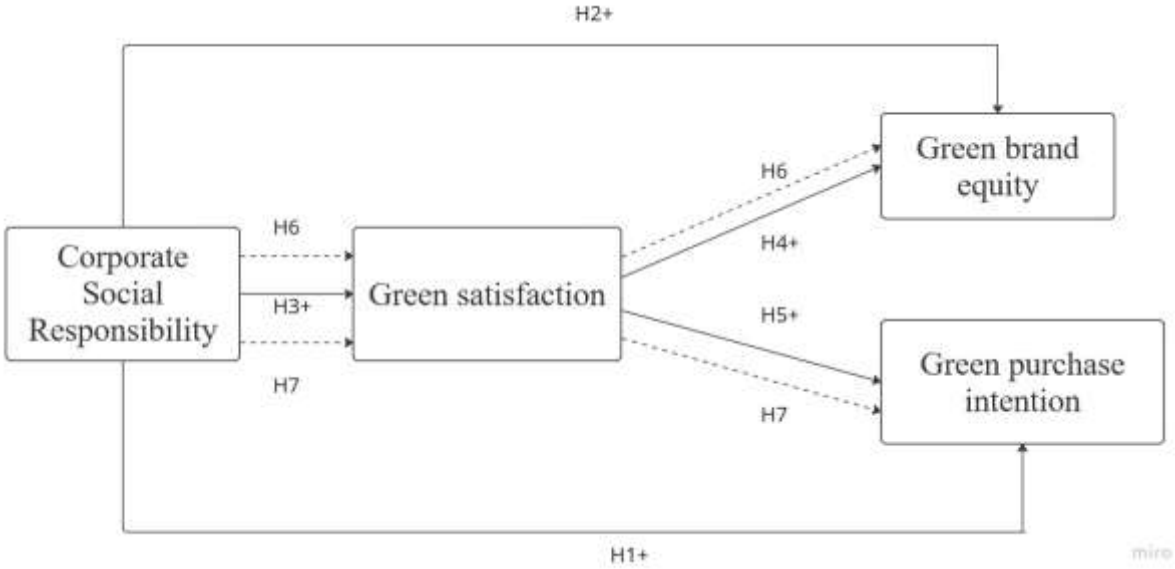


Fig 1. Conceptual Framework

3.1. Corporate Social Responsibility and Green Purchase Intention

Scholars have dedicated substantial scholarly scrutiny to the phenomenon of CSR over several decades. Pivotal contributions, such as [28], delineate CSR as encompassing distinct dimensions, namely economic, legal, ethical, and philanthropic, each about the firm's responsibilities within a specified timeframe. Economic and legal obligations are deemed obligatory, while ethical and philanthropic commitments are anticipated. Consequently, a firm that commits to CSR should exhibit a concerted effort to yield profitability, operate by the law, engage in ethical conduct, and manifest commendable corporate citizenship [29].

Delving into the interface between CSR and green purchase intentions, recent research by [30] underscores the intricate interplay between these constructs. The empirical analysis posits a discernible linkage between CSR and the inclination to make environmentally conscious purchases, ultimately revealing a positive influence of CSR on GPI. This perspective gains further reinforcement from the insights of [15], who focus on the nuanced rapport between attitudes and behaviors. Within this framework, CSR's pertinence to environmental considerations emerges as a positive determinant in shaping the propensity for green purchase intentions.

H1: CSR is positively associated with green purchase intention.

3.2. Corporate Social Responsibility and Green Brand Equity

The concept of brand equity has been extensively debated in accounting and marketing literature, underscoring the imperative of adopting a long-term outlook in brand management [31]. Despite concerted efforts by businesses to implement strategic brand management practices, a notable need for consistent terminology and cohesive philosophy persists internally within disciplines and across them, potentially impeding effective communication. Notably, accountants and marketers espouse divergent interpretations of brand equity, delineating it as both an outcome of the customer-brand relationship and an accrual to the brand proprietor. Organizations foster brand equity for their products by imbuing them with distinctiveness, easy recognizability, and attributes of high quality and reliability [32].

Scholarly antecedents have underscored a positive association between brand equity and CSR [33]. The genesis of brand equity stems from the robust interplay between brands and

consumers [34]. The more an enterprise fulfills or surpasses consumer expectations, the more potent the accrual of Brand Equity [35]. In a congruent vein, the ethical comportment of a firm bears significant implications for its reputation and serves as a pivotal gauge of brand equity [36]. Hence, this study conjectures that the customer's vantage point regarding CSR endeavors is poised to influence brand equity favorably. Consequently, we advance our second hypothesis:

H2: CSR is positively associated with green brand equity.

3.3. Corporate Social Responsibility and Green Satisfaction

Customer satisfaction denotes a comprehensive evaluation derived from a customer's cumulative acquisition and utilization encounter with a product or service over an extended period [37]. In this context, perceived value emerges as a pivotal antecedent, empirically substantiated to propel customer satisfaction [38].

Furthermore, a robust trajectory of CSR fosters a conducive milieu that profoundly amplifies customers' appraisals of and dispositions toward the firm [39]. Empirical evidence discerns a nuanced facet [38]. Within firms characterized by modest innovativeness prowess, CSR, intriguingly, engenders a dampening effect on customer satisfaction levels, ultimately undermining market value due to reduced customer satisfaction. Conversely, the work by [40] underscores the constructive underpinnings of CSR, accentuating its role in augmenting customer satisfaction and engendering loyalty. In concordance with this line of reasoning, embracing socially responsible practices, particularly those focusing on enhancing product quality, intricately elevates the echelons of customer satisfaction [28]. Therefore, the hypothesis is as follows:

H3: CSR is positively associated with green satisfaction.

3.4. Green satisfaction and green brand equity

Satisfaction, characterized as the gratifying attainment of consumers' needs, desires, and objectives, holds pivotal significance in the domain of consumer behavior [41], which shows its influence on purchase intentions [42] and repeat purchase behavior [43]. Delighted consumers exhibit heightened recall of brand names compared to their less satisfied counterparts. This dynamic ties intrinsically to brand equity, mirroring customer preference, attitude, and purchase conduct [44]. Rooted in the interplay between brand attributes and perceived customer benefits [45], brand equity is fortified by positive satisfaction-driven associations in consumers' minds [46]. Consequently, an affirmative relationship prevails between customer satisfaction and brand equity [46]. Adding nuance, satisfaction positively impacts brand equity and delineated the variabilities therein [47]. Hence, this research suggests the following hypothesis:

H4: Green satisfaction is positively associated with green brand equity.

3.5. Green satisfaction and Green purchase intention

Prior research has evidenced a positive association between green satisfaction and green purchase intention within the context of eco-conscious brand consumers via the [48]. Moreover, other investigations have highlighted a direct linkage between green satisfaction and green purchase intention [49, 50]. Thus, the following hypothesis is proposed:

H5: Green satisfaction is positively associated with green purchase intention.

3.6. The mediating role of Green satisfaction

Green satisfaction helps explain how CSR initiatives influence consumers' perceptions and attitudes towards the brand. By creating higher green satisfaction levels, CSR activities indirectly contribute to stronger green brand equity [51]. Besides, CSR activities lead to increased green satisfaction among consumers, which, in turn, positively affects their

intention to make green purchases. When companies prioritize CSR and sustainability, it can enhance consumer satisfaction with their green initiatives, leading to a greater likelihood of consumers intending to make eco-friendly purchases [52].

In this sense, the below hypothesis is proposed:

H6: Green satisfaction mediates the relationship between CSR and green brand equity.

H7: Green satisfaction mediates the relationship between CSR and green purchase intention.

Utilizing the sustainable development concept and Signaling Theory in contexts encompassing CSR, green satisfaction, green brand equity, and green purchase intention centers on leveraging signals to convey a company's commitment to ethical, environmental, and social obligations in pursuit of sustainable development. Through the application of these frameworks, firms can foster trust, elevate their standing, and mold consumer perceptions and conduct toward ecologically mindful alternatives. This effect contributes to a more resilient business ecosystem and yields a favorable imprint on both societal and environmental spheres.

4. Implications

4.1. Theoretical implication

This research holds significant theoretical implications for the fields of CSR and signaling theory. Moreover, given the escalating competition within service industries, it is imperative to scrutinize strategies through which corporations can enhance customer satisfaction—a pivotal driver of sustained progress. Within the CSR framework, fostering trust by cultivating credible client relationships becomes paramount. Additionally, this study proposes various mediators delineating the linkages between CSR and purchase intention, as well as CSR and green brand equity, aligning with the perspectives of sustainable development and signaling theory. By doing so, this research advances the understanding of precursors underpinning GPI. Finally, this concept model is suggested to customers using green products in Vietnam.

4.2. Practical Implications

This study offers a strategic guide for managers within eco-friendly enterprises. To align with sustainable consumption principles and eco-conscious growth, CSR plays a critical role in shaping green brand equity. Therefore, companies should prioritize initiatives that champion humanitarian causes and societal progress. However, challenges persist, including the need for comprehensive policies, accessible information, and affordability of sustainable options. Addressing these challenges will require collaborative endeavors involving government bodies, industries, and consumers to create a conducive environment for green consumption to flourish. Such endeavors will not only contribute to Vietnam's sustainable development goals but also serve as an exemplar of environmentally conscious living in the global arena.

5. Limitations and future research

This study has inherent limitations. Primarily, it constructs a theoretical model devoid of empirical substantiation. However, real-world instances have corroborated the developmental trajectory proposed by the model. Secondarily, the framework omits demographic variables. Lastly, individual, cognitive, and social factors remain unincorporated in this model.

Acknowledgements

We thank Ms. Le Viet Quynh Ngan for supporting the literature search and analysis.

References

1. Jayachandran, S.J.A.R.o.E., *How economic development influences the environment.* 2022. **14**: p. 229-252.

2. Manisalidis, I., et al., *Environmental and Health Impacts of Air Pollution: A Review.* 2020. **8**.

3. Chu, H., *Environmental pollution in Vietnam: Challenges in management and protection.* Journal of Vietnamese Environment, 2018. **9**: p. 1-3.

4. Hickman, C., et al., *Climate anxiety in children and young people and their beliefs about government responses to climate change: a global survey.* Lancet Planet Health, 2021. **5**(12): p. e863-e873.

5. Yue, B., et al., *Impact of Consumer Environmental Responsibility on Green Consumption Behavior in China: The Role of Environmental Concern and Price Sensitivity.* 2020. **12**(5): p. 2074.

6. Wong, M.C., *Does corporate social responsibility affect Generation Z purchase intention in the food industry.* Asian Journal of Business Ethics, 2021. **10**(2): p. 391-407.

7. Ao Thu Hoài*, N.T.B.H.L.M.Q.T.Đ.T.T.H.L.S., *Các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi tiêu dùng xanh của thế hệ Z Việt Nam.* Bản B của Tạp chí Khoa học và Công nghệ Việt Nam, 2021. **63**(10).

8. Nguyễn, T.N., *Tiêu dùng xanh và thực trạng tại Việt Nam.* 2020.

9. Weber, M., *The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR.* European Management Journal, 2008. **26**(4): p. 247-261.

10. Al-Haddad, S., et al., *The Influence of Corporate Social Responsibility on Consumer Purchase Intention: The Mediating Role of Consumer Engagement via Social Media.* Sustainability, 2022. **14**(11): p. 6771.

11. Coelho, R., S. Jayantilal, and J.J. Ferreira, *The impact of social responsibility on corporate financial performance: A systematic literature review.* Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2023. **30**(4): p. 1535-1560.

12. Agyei, J., et al., *Linking CSR and Customer Engagement: The Role of Customer-Brand Identification and Customer Satisfaction.* SAGE Open, 2021. **11**(3): p. 21582440211040113.

13. Moise, M.-S., I. Gil-Saura, and M.-E. Ruiz-Molina, *Effects of green practices on guest satisfaction and loyalty.* European Journal of Tourism Research, 2018. **20**: p. 92 - 104.

14. Mahmood, A. and J. Bashir, *How does corporate social responsibility transform brand reputation into brand equity? Economic and noneconomic perspectives of CSR.* 2020. **12**: p. 1847979020927547.

15. Vu, D.M., et al., *Environmental corporate social responsibility initiatives and green purchase intention: an application of the extended theory of planned behavior.* Social Responsibility Journal, 2022. **18**(8): p. 1627-1645.

16. Thi, Q. and P. Van, *Consumers' Perception towards Corporate Social Responsibility and Repurchase Intention: A Study of Consumer Industry in Vietnam.* Industrial Engineering and Management Systems, 2016. **15**: p. 173-180.

17. Nguyen, T.H.N., N.K.H. Tran, and K. Do, *An empirical research of corporate social responsibility on creating the green brand equity: An exploratory of Vietnamese*

consumers' perception in the bank industry. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2023. **30**(3): p. 1292-1299.

18. Fatma, M., Z. Rahman, and I. Khan, *Measuring consumer perception of CSR in tourism industry: Scale development and validation.* Journal of Hospitality and Tourism Management, 2016. **27**: p. 39-48.
19. Chow, W.S. and Y. Chen, *Corporate Sustainable Development: Testing a New Scale Based on the Mainland Chinese Context.* Journal of Business Ethics, 2012. **105**(4): p. 519-533.
20. Moneva, J.M., P. Archel, and C. Correa, *GRI and the camouflaging of corporate unsustainability.* Accounting Forum, 2006. **30**(2): p. 121-137.
21. Drexhage, J. and D. Murphy, *Sustainable development: from Brundtland to Rio 2012.* United Nations Headquarters, New York, 2010. **2010**: p. 9-13.
22. van Marrewijk, M., *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion.* Journal of Business Ethics, 2003. **44**(2): p. 95-105.
23. Spence, M.J.M.P., August, *Job market signaling the quarterly journal of economics, 87 (3).* 1973. **355**: p. 374.
24. Bafera, J. and S. Kleinert, *Signaling Theory in Entrepreneurship Research: A Systematic Review and Research Agenda.* **0**(0): p. 10422587221138489.
25. Su, W., et al., *The Signaling Effect of Corporate Social Responsibility in Emerging Economies.* Journal of Business Ethics, 2016. **134**(3): p. 479-491.
26. Connelly, B.L., et al., *Signaling Theory: A Review and Assessment.* 2011. **37**(1): p. 39-67.
27. McNamara, T.K., et al., *Corporate social responsibility and employee outcomes: The role of country context.* 2017. **26**(4): p. 413-427.
28. Carroll, A.B., *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance.* The Academy of Management Review, 1979. **4**(4): p. 497-505.
29. Carroll, A.B., *Carroll's pyramid of CSR: taking another look.* International Journal of Corporate Social Responsibility, 2016. **1**(1): p. 3.
30. Tao, Y.-T., M.-D. Lin, and A. Khan, *The impact of CSR on green purchase intention: Empirical evidence from the green building Industries in Taiwan.* Frontiers in Psychology, 2022. **13**.
31. Khan, A., et al., *Supply Chain Ambidexterity and Green SCM: Moderating Role of Network Capabilities.* 2021. **13**(11): p. 5974.
32. Yang, J. and K. Basile, *The impact of corporate social responsibility on brand equity.* Marketing Intelligence & Planning, 2019. **37**(1): p. 2-17.
33. Zhao, Y., et al., *Exploring the Relationship Between Corporate Social Responsibility, Trust, Corporate Reputation, and Brand Equity.* 2021. **12**.
34. Martínez, P. and N. Nishiyama, *Enhancing customer-based brand equity through CSR in the hospitality sector.* International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 2019. **20**(3): p. 329-353.

35. Wang, H.-M., T.H.-K. Yu, and C.-Y. Hsiao, *The Causal Effect of Corporate Social Responsibility and Corporate Reputation on Brand Equity: A Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis.* Journal of Promotion Management, 2021. **27**(5): p. 630-641.

36. Beckmann, S.C., *Consumers and Corporate Social Responsibility: Matching the Unmatchable?* 2007. **15**(1): p. 27-36.

37. Anderson, E.W., C. Fornell, and S.K. Mazvancheryl, *Customer satisfaction and shareholder value.* Journal of marketing, 2004. **68**(4): p. 172-185.

38. Luo, X. and C.B. Bhattacharya, *Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value.* 2006. **70**(4): p. 1-18.

39. Pérez, A. and I. Rodríguez del Bosque, *Corporate social responsibility and customer loyalty: exploring the role of identification, satisfaction and type of company.* Journal of Services Marketing, 2015. **29**(1): p. 15-25.

40. Marin, L., S. Ruiz, and A. Rubio, *The Role of Identity Salience in the Effects of Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior.* Journal of Business Ethics, 2009. **84**(1): p. 65-78.

41. Olsen, S.O., *Comparative Evaluation and the Relationship between Quality, Satisfaction, and Repurchase Loyalty.* 2002. **30**(3): p. 240-249.

42. Martenson, R., *Corporate brand image, satisfaction and store loyalty.* International Journal of Retail & Distribution Management, 2007. **35**(7): p. 544-555.

43. Chang, C.-H. and C.-Y.J.J.o.A.A.o.B. Tu, *Exploring store image, customer satisfaction and customer loyalty relationship: Evidence from Taiwanese hypermarket industry.* 2005. **7**(2): p. 197-202.

44. Mohd Yasin, N., M. Nasser Noor, and O. Mohamad, *Does image of country-of-origin matter to brand equity?* Journal of Product & Brand Management, 2007. **16**(1): p. 38-48.

45. Krishnan, H.S., *Characteristics of memory associations: A consumer-based brand equity perspective.* International Journal of Research in Marketing, 1996. **13**(4): p. 389-405.

46. Pappu, R. and P. Quester, *Does customer satisfaction lead to improved brand equity? An empirical examination of two categories of retail brands.* Journal of Product & Brand Management, 2006. **15**(1): p. 4-14.

47. Kim, E.J., et al., *The Relationship Between Online Game Addiction and Aggression, Self-Control and Narcissistic Personality Traits.* European Psychiatry, 2008. **23**(3): p. 212-218.

48. Zhuang, W., X. Luo, and M.U. Riaz, *On the Factors Influencing Green Purchase Intention: A Meta-Analysis Approach.* Frontiers in Psychology, 2021. **12**.

49. Gil, M. and J. Jacob, *The relationship between green perceived quality and green purchase intention: a three-path mediation approach using green satisfaction and green trust.* International Journal of Business Innovation and Research, 2018. **15**: p. 301.

50. Suhartanto, D., et al., *Loyalty toward online food delivery service: the role of e-service quality and food quality.* Journal of Foodservice Business Research, 2019. **22**(1): p. 81-97.

51. Tan, P.L., S.M. Rasoolimanesh, and G. Manickam, *How corporate social responsibility affects brand equity and loyalty? A comparison between private and public universities.* Heliyon, 2022. **8**(4): p. e09266.

52. Ahmad, W., et al., *Determinants of CSR and green purchase intention: Mediating role of customer green psychology during COVID-19 pandemic.* Journal of Cleaner Production, 2023. **389**: p. 135888.