

# ẢNH HƯỞNG CỦA TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI ĐẾN SỰ CAM KẾT CỦA NHÂN VIÊN – VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA NIỀM TIN VÀO TỔ CHỨC – TRƯỜNG HỢP CÔNG TY CỔ PHẦN CHĂN NUÔI C.P. VIỆT NAM

Đồng Thị Thu Huyền<sup>1\*</sup>, Nguyễn Đình Thuật<sup>1</sup>, Đồng Như Hào<sup>2</sup>, Phạm Nguyễn Hà Vy<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Công nghệ Đồng Nai.

<sup>2</sup>Trường Đại học Ngân hàng Thành phố Hồ Chí Minh.

\*Tác giả liên hệ: Đồng Thị Thu Huyền, dongthithuhuyen@dntu.edu.vn.

## THÔNG TIN CHUNG

Ngày nhận bài: 28/10/2025

Ngày nhận bài sửa: 29/11/2025

Ngày duyệt đăng: 31/12/2025

## TỪ KHOÁ

*Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp;*

*Sự cam kết của nhân viên;*

*Niềm tin vào tổ chức;*

*Công ty cổ phần chăn nuôi C.P. Việt Nam.*

## TÓM TẮT

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là một chủ đề gây tranh luận trong thời gian hiện nay. Đây là một trong những yếu tố rất quan trọng trong việc đánh giá toàn diện một doanh nghiệp về mặt cạnh tranh cũng như phát triển bền vững, ngoài ra việc nhận thức rõ trách nhiệm xã hội đóng vai trò quyết định sự gắn kết nhân viên, là chìa khóa thành công trong việc phát triển nhân sự và vận hành kinh doanh. Nghiên cứu tiến hành và lấy kết quả từ 295 khảo sát tại trụ sở chính Công ty Cổ phần Chăn nuôi C.P. Việt Nam với hình thức trực tuyến. Kết quả nghiên cứu cho thấy trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với cộng đồng, môi trường, người tiêu dùng, nhân viên và Nhà nước đều tác động tích cực trực tiếp đến niềm tin và sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức. Đồng thời, niềm tin vào tổ chức đóng vai trò trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội và sự cam kết của nhân viên. Trong đó, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với Nhà nước có tác động mạnh nhất. Đồng thời, niềm tin vào tổ chức tác động trực tiếp lên sự cam kết của nhân viên. Kết quả này là cơ sở thực tiễn để doanh nghiệp tăng cường chính sách CSR và đề xuất những hàm ý quản trị.

## 1. GIỚI THIỆU

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế, các yêu cầu về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) ngày càng được nâng cao và trở nên khắt khe hơn, trở thành một trong

những tiêu chí then chốt quyết định khả năng duy trì hợp tác với các đối tác trong và ngoài nước. Khách hàng hiện nay không chỉ quan tâm đến chất lượng sản phẩm mà còn chú trọng đến các hoạt động vì cộng đồng của doanh nghiệp, nhằm đảm bảo rằng họ đang đồng hành cùng những tổ

chức năng mang lại giá trị kinh tế song song với đóng góp tích cực cho xã hội. Theo Maignan và Ferrell (2001), doanh nghiệp cần tuân thủ các yêu cầu về mặt pháp lý, đạo đức và kinh tế để đáp ứng kỳ vọng của các bên liên quan.

Báo cáo về lương, thưởng và phúc lợi năm 2024 của Talentnet – Mercer cho thấy, trong nửa đầu năm 2024, tỷ lệ nghỉ việc tự nguyện tại các doanh nghiệp Việt Nam đạt 9,6%. Sự biến động nhân sự này tác động sâu rộng đến nhiều khía cạnh, bao gồm hiệu quả kinh doanh, văn hóa tổ chức, chi phí tuyển dụng – đào tạo, và đặc biệt là sự suy giảm năng suất cũng như kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Do đó, việc thực hiện tốt trách nhiệm xã hội không chỉ giúp doanh nghiệp duy trì sự tồn tại mà còn tạo ra lợi thế cạnh tranh và giá trị bền vững lâu dài.

Theo Alkadash và Aljileedi (2020), để hướng tới mô hình kinh doanh bền vững, các tập đoàn lớn trên thế giới đã tích hợp CSR vào chiến lược phát triển, mở rộng mục tiêu không chỉ ở doanh thu và lợi nhuận mà còn hướng đến lợi ích của cộng đồng và môi trường. Các nghiên cứu trước đây về CSR đã khẳng định vai trò quan trọng của nó đối với sự phát triển bền vững và sự cam kết của nhân viên, tuy nhiên vẫn còn tồn tại một số khoảng trống nghiên cứu đáng chú ý. Thứ nhất, nhiều nghiên cứu như của De Silva (2021) mới chỉ dừng lại ở mức tổng quát, chưa phân tích sâu tác động của từng thành phần CSR đến các dạng cam kết khác nhau của nhân viên. Thứ hai, các nghiên cứu hiện có thường xem nhân viên là một nhóm đồng nhất, chưa xem xét sự khác biệt giữa các nhóm đối tượng như giới tính, độ tuổi, cấp bậc hay bộ phận công tác. Thứ ba, nghiên cứu của Maignan & Ferrell (2001) còn hạn chế về phạm vi dữ liệu và chưa đảm bảo tính đại diện cao, do chủ yếu dựa vào ý kiến chuyên gia và nhà quản lý. Thứ tư, cách đo lường lòng trung thành và cam kết còn thiên về quan điểm chủ quan của doanh nghiệp, thiếu góc nhìn từ phía nhân viên. Từ những hạn chế này, cần có thêm các nghiên

cứu chuyên sâu hơn nhằm làm rõ cơ chế tác động cụ thể của từng yếu tố CSR đến sự cam kết của nhân viên trong các bối cảnh và nhóm đối tượng khác nhau, góp phần hoàn thiện lý thuyết và thực tiễn về quản trị nhân sự bền vững.

Công ty Cổ phần Chăn nuôi C.P. Việt Nam (C.P. Vietnam Corporation) là một ví dụ tiêu biểu. Được thành lập văn phòng đại diện tại Thành phố Hồ Chí Minh từ năm 1988 với vốn đầu tư nước ngoài, đến nay doanh nghiệp đã có hơn 30 năm hoạt động tại Việt Nam, tập trung vào hai lĩnh vực chính: nông nghiệp – sản xuất thức ăn chăn nuôi và thủy sản, với hơn 30.000 nhân viên trên toàn quốc. Là một trong những doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực thực phẩm, C.P. Việt Nam luôn đề cao giá trị CSR, đặc biệt là trong ba trụ cột phát triển bền vững “Đất nước – Con người – Công ty”. Tuy nhiên, trong giai đoạn 2022–2023, theo số liệu nội bộ, công ty phải đối mặt với tỷ lệ nghỉ việc tăng cao và nhiều thách thức trong việc duy trì sự gắn kết của nhân viên. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết về việc hoàn thiện chính sách CSR nhằm thu hút, giữ chân và phát triển đội ngũ nhân sự chất lượng cao, đồng thời củng cố niềm tin của người lao động đối với tổ chức.

Từ những vấn đề nêu trên, nghiên cứu “Ảnh hưởng của trách nhiệm xã hội đến sự cam kết của nhân viên – Vai trò trung gian của niềm tin vào tổ chức: Trường hợp Công ty Cổ phần Chăn nuôi C.P. Việt Nam”, nhằm làm rõ mối quan hệ giữa CSR, niềm tin và sự cam kết tổ chức, qua đó cung cấp những hàm ý quản trị hữu ích cho doanh nghiệp trong bối cảnh phát triển bền vững.

## 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

### 2.1. Các khái niệm nghiên cứu liên quan

#### 2.1.1. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Maignan và Ferrell (2001) cho rằng CSR phản ánh định hướng phát triển văn hóa tổ chức. Theo De Silva (2021), các chính sách hướng đến

cộng đồng, môi trường và người lao động, cùng việc tuân thủ quy định pháp luật, là những yếu tố cốt lõi của CSR, giúp nâng cao giá trị thương hiệu và xây dựng môi trường làm việc lành mạnh. Tương tự, Nguyễn Phương Mai (2013) nhấn mạnh rằng hoạt động CSR thể hiện cam kết của doanh nghiệp đối với phát triển kinh tế bền vững, thông qua việc cải thiện chất lượng cuộc sống của người lao động, gia đình họ và cộng đồng. Từ các quan điểm trên, có thể hiểu rằng CSR là sự cam kết của doanh nghiệp trong việc đảm bảo quyền lợi của người lao động và các bên liên quan, hướng tới mục tiêu phát triển kinh tế bền vững.

### **2.1.2. Sự cam kết của nhân viên với tổ chức**

Muhammad và cộng sự (2017) cho rằng cam kết tổ chức phản ánh niềm tin, niềm tự hào và tinh thần chủ động của nhân viên trong công việc, qua đó hình thành mối quan hệ bền vững và trách nhiệm tự nguyện với tổ chức. Theo D'Aprile (2015), cam kết tổ chức được chia thành ba dạng: (1) cam kết tình cảm – gắn bó do đồng cảm với mục tiêu và giá trị của tổ chức; (2) cam kết tính toán – nhận thức về chi phí khi rời bỏ tổ chức; và (3) cam kết đạo đức – cảm giác nghĩa vụ phải ở lại và cống hiến. Tác giả cũng vận dụng lý thuyết trao đổi xã hội để giải thích rằng khi doanh nghiệp thực hiện tốt trách nhiệm xã hội, nhân viên sẽ đáp lại bằng việc gia tăng cam kết, đặc biệt về mặt tình cảm và đạo đức. Saks (2006) phân biệt cam kết công việc – thể hiện sự tận tâm trong vai trò cá nhân, và cam kết tổ chức – phản ánh tinh thần chủ động và thái độ tích cực của người lao động đối với tổ chức.

### **2.1.3. Sự cam kết của nhân viên với tổ chức**

Niềm tin vào tổ chức là trạng thái tâm lý khi nhân viên cảm nhận được sự chính trực, năng lực và thiện chí của doanh nghiệp, qua đó ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ hài lòng, năng suất và ý định gắn bó của họ. Farooq và cộng sự (2014) nhấn mạnh rằng niềm tin vào tổ chức phản ánh kỳ vọng về tính trung thực, trách nhiệm và năng lực của

doanh nghiệp trong việc thực hiện cam kết và đảm bảo lợi ích hai bên. Tổ chức càng minh bạch và công bằng, nhân viên càng có xu hướng cống hiến nhiều hơn. Theo Collier và Esteban (2007), niềm tin vào tổ chức là nền tảng văn hóa cốt lõi, đóng vai trò thúc đẩy cam kết của nhân viên. Thực hiện CSR dựa trên đạo đức và tinh thần trách nhiệm giúp doanh nghiệp xây dựng động lực, củng cố niềm tin và phát triển văn hóa tổ chức bền vững.

## **2.2. Lý thuyết nghiên cứu liên quan**

### **2.2.1. Lý thuyết trao đổi xã hội**

Thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory – SET) do Kelley và Thibaut (1969) khởi xướng cho rằng các mối quan hệ giữa con người và công việc chỉ bền vững khi lợi ích nhận được tương xứng với chi phí bỏ ra. Mỗi cá nhân, trong quá trình trao đổi vật chất hay phi vật chất, đều kỳ vọng sự đáp lại công bằng. Ngược lại, khi chi phí vượt quá lợi ích, họ có xu hướng chấm dứt mối quan hệ. Trong bối cảnh tổ chức, nhân viên đầu tư thời gian, sức lực và tâm trí cho công việc và mong đợi lương thưởng, phúc lợi và sự ghi nhận từ doanh nghiệp. Nếu cảm thấy lợi ích không tương xứng, họ sẽ tìm kiếm môi trường khác đáp ứng tốt hơn các kỳ vọng của mình (Farmer & Fedor, 1999).

### **2.2.2. Lý thuyết các bên liên quan**

Lý thuyết các bên liên quan do R. Edward Freeman khởi xướng năm 1984, “bên liên quan” (stakeholder) là bất kỳ cá nhân, nhóm hoặc tổ chức nào bị ảnh hưởng hoặc có khả năng ảnh hưởng đến các quyết định, chính sách và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Theo lý thuyết này, doanh nghiệp không nên chỉ tập trung tối đa hóa lợi ích cho cổ đông, mà cần cân nhắc và đáp ứng lợi ích đa dạng của nhiều nhóm bên liên quan, bao gồm nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp, cộng đồng, môi trường, và các cơ quan quản lý.

### 2.2.3. Lý thuyết cam kết tổ chức

Theo Meyer & Allen (1991), cam kết tổ chức được hiểu là một “trạng thái tâm lý” thể hiện mức độ gắn bó của nhân viên với nơi làm việc và bao gồm ba thành phần tồn tại song song. (1) Cam kết tình cảm phản ánh sự gắn kết dựa trên cảm xúc, sự đồng thuận và mong muốn tiếp tục làm việc vì họ thực sự “muốn ở lại”. (2) Cam kết duy trì hình thành khi nhân viên cân nhắc các chi phí và lợi ích liên quan đến việc rời bỏ tổ chức, dẫn đến trạng thái “cần phải ở lại” để tránh mất những giá trị đã tích lũy. (3) Cam kết chuẩn mực xuất phát từ cảm giác nghĩa vụ hoặc trách nhiệm đạo đức, khiến họ cảm thấy “nên ở lại” như một bổn phận đối với tổ chức.

## 2.3. Tổng quan nghiên cứu

### 2.3.1. Tổng quan nghiên cứu trong nước

Trong bối cảnh nghiên cứu trong nước, CS) được nhìn nhận như cam kết của tổ chức trong việc tuân thủ pháp luật, hành xử có đạo đức và đóng góp tích cực cho cộng đồng song song với mục tiêu tăng trưởng kinh doanh. Nhiều công trình đã tiếp cận CSR dưới các khía cạnh khác nhau. Trần Thái Đình Khương và Nguyễn Thị Phương Chi (2022), cho thấy mức độ thực thi CSR có sự khác biệt giữa các tổ chức. Nguyễn Phương Mai (2013) nhấn mạnh trong ngành dệt may, CSR không chỉ dừng ở tuân thủ pháp luật lao động mà còn bao gồm đảm bảo phúc lợi, cải thiện điều kiện làm việc và tham gia hoạt động cộng đồng, đồng thời xem CSR như một phần của chiến lược phát triển bền vững. Tương tự, Hoàng Thị Phương Thảo và Nguyễn Kiều Việt Như (2021) khẳng định CSR đối với nhân viên, khách hàng, địa phương và đối tác kinh doanh đều tác động tích cực đến hiệu quả làm việc thông qua động lực lao động, qua đó nâng cao mức độ cam kết của nhân viên. Tuy vậy, mỗi nghiên cứu đều chịu ảnh hưởng của bối cảnh và đặc thù tổ chức, cho nên chưa có mô hình nào được xem là chuẩn mực tuyệt đối, và CSR vẫn cần được tiếp

tục xem xét trong nhiều môi trường doanh nghiệp khác nhau.

### 2.3.2. Tổng quan nghiên cứu nước ngoài

Các nghiên cứu quốc tế về CSR đều khẳng định vai trò quan trọng của CSR đối với thái độ và hành vi của người lao động. Prutina (2016) xem CSR như một thành tố của văn hóa tổ chức và cho thấy nhận thức của nhân viên về CSR, bao gồm trách nhiệm với cộng đồng, người lao động và khách hàng có ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ gắn bó của họ với doanh nghiệp. Boudlaie và cộng sự (2020), cũng khẳng định CSR và truyền thông nội bộ là những yếu tố quan trọng tác động đến ý định nghỉ việc, đồng thời nhấn mạnh mức độ thực thi đạo đức, chính sách phúc lợi, đào tạo và sự hỗ trợ của lãnh đạo đều ảnh hưởng đến quyết định ở lại của nhân viên. Story và Castanheira (2019) tiếp tục mở rộng bằng cách chỉ ra rằng các hoạt động CSR hướng đến nhân viên, khách hàng, cộng đồng và môi trường đều tác động tích cực đến hiệu suất công việc thông qua sự hài lòng và cam kết tổ chức. Franco (2017) cũng đồng quan điểm khi cho rằng đầu tư vào CSR không chỉ nâng cao năng lực cạnh tranh mà còn giúp doanh nghiệp giữ chân nguồn nhân lực chất lượng cao, đồng thời thúc đẩy hiệu suất tổ chức – yếu tố trung gian quan trọng liên kết CSR và cam kết của nhân viên. Nhìn chung, nghiên cứu ngoài nước nhất quán trong việc khẳng định CSR là động lực thúc đẩy cam kết, hiệu suất và sự ổn định nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

### 2.3.3. Khoảng trống nghiên cứu

Các nghiên cứu trước đây đều cho thấy CSR trở thành chủ đề thu hút sự quan tâm mạnh mẽ của giới nghiên cứu và quản trị. Các kết quả nghiên cứu trước đây khẳng định rằng việc thực hiện hiệu quả các hoạt động CSR giúp nhân viên cảm thấy tự hào, cải thiện động lực, nâng cao sự hài lòng và tăng cường mức độ cam kết với tổ chức. Tuy vậy, một số nghiên cứu vẫn tồn tại hạn chế. De Silva (2021) mới chỉ phân tích CSR ở

góc độ tổng thể mà chưa làm rõ tác động của từng thành phần CSR lên các dạng cam kết khác nhau và cũng chưa xem xét sự khác biệt giữa các nhóm nhân viên theo đặc điểm cá nhân hay vị trí công việc. Tương tự, nghiên cứu của Maignan & Ferrell (2001) sử dụng dữ liệu thu thập chủ yếu từ chuyên gia doanh nghiệp, khiến tính đại diện bị hạn chế; đồng thời cách đo lường lòng trung thành của khách hàng chỉ dựa trên quan điểm quản lý, chưa phản ánh đầy đủ thái độ và hành vi thực tế. Những hạn chế này cho thấy khoảng trống nghiên cứu về phân tích chi tiết hơn tác động của từng thành phần CSR và sự khác biệt giữa các nhóm nhân viên trong mối quan hệ với cam kết tổ chức.

Từ đó, nghiên cứu sẽ xác định rõ các thành phần của CSR tác động đến niềm tin và mức độ gắn kết của nhân viên, đồng thời bổ sung dữ liệu thực nghiệm và phát triển thêm cơ sở lý thuyết cho các nghiên cứu tiếp theo, đặc biệt trong việc sử dụng mô hình trung gian để lý giải các biến tâm lý trong môi trường làm việc. Kết quả nghiên cứu cũng giúp doanh nghiệp hiểu rõ mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố CSR, từ đó đề xuất giải pháp nâng cao sự gắn bó của nhân viên, cải thiện công tác quản trị nhân sự và xây dựng hình ảnh một tổ chức có trách nhiệm.

## 2.4. Giả thuyết nghiên cứu

### \* Mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với cộng đồng với niềm tin và cam kết với tổ chức

Mối quan hệ giữa CSR và hành vi nhân viên, đặc biệt qua vai trò trung gian của cam kết với tổ chức, được thể hiện rõ trong khía cạnh CSR hướng đến cộng đồng. Theo Azim (2016), CSR đối với cộng đồng bao gồm các hoạt động đóng góp tích cực cho phát triển xã hội như từ thiện, giáo dục, y tế, và cơ sở hạ tầng, giúp nâng cao đời sống người dân và thúc đẩy cam kết của nhân viên với tổ chức. Tương tự, Hoàng Thị Phương Thảo và Nguyễn Kiều Việt Như (2021) cho rằng

CSR đảm bảo chất lượng, an toàn lao động và công khai, rõ ràng về thông tin và điều khoản hợp tác - không chỉ củng cố uy tín doanh nghiệp mà còn tăng niềm tin và động lực làm việc của nhân viên.

Nghiên cứu của Alkadash và Aljileedi (2020) cũng chỉ ra rằng khi doanh nghiệp tích cực tham gia vào các hoạt động xã hội và nhân đạo, nhân viên cảm thấy tự hào, gắn bó và trung thành hơn, vì họ nhận thấy doanh nghiệp quan tâm đến lợi ích cộng đồng chứ không chỉ lợi nhuận. Nhìn chung, CSR hướng đến cộng đồng không chỉ nâng cao hình ảnh doanh nghiệp mà còn củng cố sự hài lòng, cam kết và cống hiến của nhân viên.

- H1a: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với cộng đồng ảnh hưởng cùng chiều đến niềm tin vào tổ chức.

- H1b: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với cộng đồng ảnh hưởng cùng chiều đến cam kết với tổ chức.

- H1c: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với cộng đồng ảnh hưởng cùng chiều đến cam kết với tổ chức thông qua vai trò trung gian của niềm tin vào tổ chức.

### \* Mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với môi trường với niềm tin và cam kết với tổ chức

Trách nhiệm môi trường được hiểu là các hoạt động và chính sách doanh nghiệp thực hiện nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực lên môi trường tự nhiên. Việc tuân thủ quy định pháp lý giúp doanh nghiệp duy trì hoạt động hợp pháp và củng cố niềm tin xã hội (Maignan & Ferrell, 2001). Các chiến lược như bảo vệ môi trường, sử dụng bền vững tài nguyên, giảm phát thải và phát triển sản phẩm xanh không chỉ thể hiện cam kết bền vững mà còn làm nhân viên cảm thấy tự hào, gắn bó hơn, từ đó tăng cam kết tổ chức và giảm ý định nghỉ việc (Mensah, 2017).

Theo Stephen Brammer và cộng sự (2007), CSR hướng đến môi trường là yếu tố cốt lõi trong chiến lược phát triển bền vững, bao gồm bảo vệ hệ sinh thái, tài nguyên thiên nhiên và thúc đẩy sáng kiến xanh. Những nỗ lực này mang lại hình ảnh tích cực cho doanh nghiệp, tạo lòng tin và cam kết mạnh mẽ từ nhân viên, khách hàng và nhà đầu tư.

- H2a: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với môi trường ảnh hưởng cùng chiều đến niềm tin vào tổ chức.

- H2b: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với môi trường ảnh hưởng cùng chiều đến cam kết với tổ chức.

- H2c: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với môi trường ảnh hưởng cùng chiều đến cam kết với tổ chức thông qua vai trò trung gian của niềm tin vào tổ chức.

**\* Mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với người tiêu dùng với niềm tin và cam kết với tổ chức**

Định hướng chiến lược xanh giúp doanh nghiệp không chỉ nâng cao sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng mà còn củng cố uy tín thương hiệu, cải thiện chất lượng sản phẩm, tăng hiệu quả tài chính và xây dựng mối quan hệ bền vững với khách hàng (Jaworski & Kohli, 1993). Trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt, khách hàng ngày càng quan tâm đến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, bao gồm cả việc bảo vệ quyền lợi và an toàn người tiêu dùng. Do đó, CSR hướng đến khách hàng được xem là yếu tố then chốt quyết định sự thành công và phát triển bền vững của doanh nghiệp (Turker, 2009).

- H3a: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với người tiêu dùng ảnh hưởng cùng chiều đến niềm tin vào tổ chức.

- H3b: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với người tiêu dùng ảnh hưởng cùng chiều

đến cam kết với tổ chức.

- H3c: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với người tiêu dùng ảnh hưởng cùng chiều đến cam kết với tổ chức thông qua vai trò trung gian của niềm tin vào tổ chức

**\* Mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với nhân viên với niềm tin và cam kết với tổ chức**

Nhận thức của nhân viên về giá trị đạo đức và sự công bằng của tổ chức ảnh hưởng mạnh mẽ đến ý thức gắn kết và cam kết của họ với doanh nghiệp (Mitonga-Monga & Hoole, 2018). Khi tổ chức thực hiện tốt trách nhiệm xã hội như chăm lo nhân viên, hỗ trợ cộng đồng, bảo vệ môi trường và tuân thủ đạo đức, nhân viên sẽ cảm thấy tự hào và trung thành hơn, đặc biệt khi họ nhận thấy tính chân thực trong các hoạt động đó (Prutina, 2016).

Theo Kim và cộng sự (2010), việc doanh nghiệp quan tâm đến nhân viên thông qua minh bạch lương thưởng, thăng tiến rõ ràng, môi trường làm việc tích cực và lãnh đạo công bằng sẽ tăng lòng tin, giảm ý định nghỉ việc. Đồng thời, khi được ghi nhận, khen thưởng và hưởng phúc lợi tốt, nhân viên sẽ tự hào, chủ động và sẵn sàng cống hiến cho tổ chức.

- H4a: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với nhân viên ảnh hưởng cùng chiều đến niềm tin vào tổ chức.

- H4b: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với nhân viên ảnh hưởng cùng chiều đến cam kết với tổ chức.

- H4c: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với nhân viên ảnh hưởng cùng chiều đến cam kết với tổ chức thông qua vai trò trung gian của niềm tin vào tổ chức.

**\* Mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với Nhà nước đến niềm tin và sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức**

Trách nhiệm xã hội đối với Nhà nước thể hiện qua việc doanh nghiệp tuân thủ pháp luật, hoạt động minh bạch và nộp thuế đầy đủ, đúng hạn. Trách nhiệm này bao gồm cả khía cạnh pháp lý và đạo đức (Carroll, 1979): doanh nghiệp cần tuân thủ quy định, khai báo tài chính công khai, đảm bảo quyền lợi người lao động và tránh gian lận hay cạnh tranh không lành mạnh.

Theo D'Aprile (2015), Nhà nước không chỉ ban hành quy định mà còn hỗ trợ doanh nghiệp thông qua chính sách ưu đãi, khuyến khích họ tham gia bảo vệ môi trường, cải thiện điều kiện lao động và đóng góp cho cộng đồng. Khi doanh nghiệp thực hiện tốt trách nhiệm với nhà nước, nhân viên sẽ cảm thấy tự hào và tăng mức độ cam kết vì họ nhận thấy tổ chức hướng đến giá trị xã hội chứ không chỉ lợi nhuận.

- H5a: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với Nhà nước ảnh hưởng cùng chiều đến niềm tin vào tổ chức.

- H5b: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với Nhà nước ảnh hưởng cùng chiều đến cam kết với tổ chức.

- H5c: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với Nhà nước ảnh hưởng cùng chiều đến cam

kết với tổ chức thông qua vai trò trung gian của niềm tin vào tổ chức.

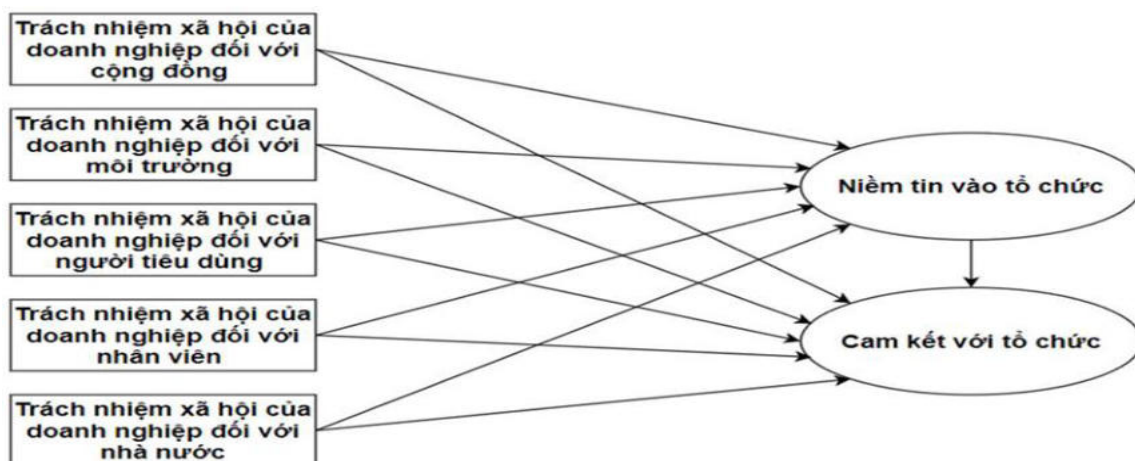
### \* Mối quan hệ giữa niềm tin vào tổ chức và sự cam kết đối với tổ chức

Niềm tin vào tổ chức ảnh hưởng trực tiếp đến quyết định nghỉ việc và mức độ gắn kết của nhân viên. Khi quyền lợi được đảm bảo, nhân viên sẽ tin tưởng, trung thành và phát triển cam kết tình cảm mạnh mẽ hơn, coi mình là một phần quan trọng của tổ chức. Để đạt được điều này, doanh nghiệp cần thực hiện hiệu quả các chính sách phát triển nguồn nhân lực và quan hệ với các bên liên quan (Ali và cộng sự., 2010).

Theo Kim và cộng sự (2018), khi doanh nghiệp tích cực tham gia các hoạt động xã hội, nhân viên sẽ tin tưởng hơn vào tầm nhìn, sứ mệnh của tổ chức, từ đó giảm ý định nghỉ việc và tăng gắn kết. Tương tự, Zafar & Ali (2016) cho rằng các hoạt động CSR như thiện nguyện, phúc lợi tốt, tuân thủ luật lao động và bảo vệ môi trường giúp hình thành hình ảnh tích cực, thúc đẩy lòng tin, sự tự hào và thái độ làm việc tích cực của nhân viên đối với tổ chức.

- H6: Niềm tin vào tổ chức ảnh hưởng cùng chiều đến cam kết với tổ chức.

## 2.5. Mô hình nghiên cứu đề xuất



[Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả]

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

**Bảng 1.** Thang đo và biến quan sát của mô hình đề xuất

STT	Thang đo	Mã hóa
<b>Thang đo trách nhiệm xã hội đối với cộng đồng</b> ( <i>Hoàng Thị Phương Thảo và Nguyễn Kiều Việt Như, 2021</i> )		
1	Công ty luôn hỗ trợ các hoạt động thể thao, văn hóa của địa phương, và các dự án vì cộng đồng khác.	CD1
2	Công ty luôn tổ chức từ thiện tại địa phương, tặng quà cho người nghèo.	CD2
3	Công ty luôn đầu tư vào sự phát triển của cộng đồng (đường xá, trường học, bệnh viện...).	CD3
4	Công ty thường xuyên hợp tác và tham gia với các tổ chức vì cộng đồng.	CD4
<b>Thang đo trách nhiệm xã hội đối với môi trường</b> ( <i>Trần Thái Đình Khương &amp; Nguyễn Thị Phương Chi, 2022</i> )		
5	Công ty lưu tâm đến vấn đề phát triển bền vững cho thế hệ tương lai.	MT1
6	Công ty đạt các chứng nhận về bảo vệ môi trường.	MT2
7	Công ty có các hoạt động nhằm nâng cao ý thức bảo vệ môi trường của khách hàng.	MT3
8	Công ty nỗ lực thực thi các hoạt động tái chế.	MT4
<b>Thang đo trách nhiệm xã hội đối với người tiêu dùng</b> ( <i>Jaworski &amp; Kohli, 1993</i> )		
9	Công ty luôn thực hiện các thủ tục giải quyết khiếu nại của khách hàng.	NTD1
10	Công ty luôn cung cấp thông tin trung thực với khách hàng.	NTD2
11	Công ty luôn lắng nghe nhu cầu của khách hàng về chất lượng sản phẩm của công ty.	NTD3
12	Công ty luôn cải thiện chất lượng sản phẩm trong hoạt động kinh doanh đến khách hàng.	NTD4
<b>Thang đo trách nhiệm xã hội đối với nhân viên</b> ( <i>Kim và cộng sự, 2016</i> )		

STT	Thang đo	Mã hóa
13	Công ty cung cấp chế độ lương, thưởng và phúc lợi công bằng cho tất cả nhân viên.	NV1
14	Công ty hỗ trợ các chương trình đào tạo và phát triển kỹ năng cho nhân viên để cải thiện cơ hội thăng tiến.	NV2
15	Công ty có các chính sách khuyến khích và duy trì sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân của nhân viên.	NV3
16	Công ty thường xuyên tổ chức các hoạt động nhằm nâng cao tinh thần đoàn kết và gắn kết trong tập thể nhân viên.	NV4
17	Công ty của chúng tôi đảm bảo điều kiện làm việc an toàn và lành mạnh cho nhân viên.	NV5
<b>Thang đo trách nhiệm xã hội đối với nhà nước (Kim và cộng sự, 2016)</b>		
18	Công ty tuân thủ đầy đủ các quy định pháp luật và chính sách của nhà nước trong hoạt động kinh doanh.	NN1
19	Công ty tuân thủ các luật liên quan đến lao động.	NN2
20	Công ty tuân thủ các nguyên tắc và phương pháp hoạt động kinh doanh đúng đắn với khách hàng.	NN3
21	Công ty cam kết tuân thủ hợp đồng pháp lý liên quan đến hoạt động kinh doanh.	NN4
<b>Thang đo niềm tin vào tổ chức (Maignan &amp; Ferrell, 2001)</b>		
22	Tôi cảm thấy công ty luôn minh bạch và trung thực trong các quyết định và chính sách dành cho nhân viên	TC1
23	Tôi cảm thấy an tâm khi công ty cam kết bảo vệ quyền lợi và phúc lợi của tôi.	TC2
24	Tôi tin rằng công ty sẽ hỗ trợ tôi phát triển trong sự nghiệp và thăng tiến.	TC3
25	Tôi cảm thấy công ty là một nơi làm việc đáng tin cậy và an toàn.	TC4
<b>Thang đo sự cam kết của nhân viên vào tổ chức (Kim và cộng sự, 2016)</b>		

STT	Thang đo	Mã hóa
26	Tôi cảm thấy gắn bó và tự hào khi là một phần của công ty.	CK1
27	Tôi tiếp tục gắn bó lâu dài với công ty trong thời gian tới.	CK2
28	Tôi hài lòng khi chọn công ty làm nơi làm việc.	CK3
29	Tôi tin rằng công ty là nơi làm việc tốt nhất đối với tôi.	CK4
30	Tôi sẵn sàng giới thiệu công ty là nơi làm việc tốt cho bạn bè và người thân.	CK5

### 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu chọn phương pháp chọn mẫu thuận tiện, thuộc nhóm phi xác suất. Đây là cách tiếp cận thường áp dụng trong các nghiên cứu thực tiễn, đặc biệt trong lĩnh vực thị trường, nhờ khả năng tiếp cận nhanh đối tượng khảo sát và thu thập dữ liệu một cách hiệu quả.

Theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (1998), kích thước mẫu phù hợp cho phân tích nhân tố nên gấp ít nhất 5 lần tổng số biến quan sát. Với 30 biến được sử dụng trong bảng khảo sát, cỡ mẫu tối thiểu cần thiết là 150. Tuy nhiên, nhằm nâng cao độ tin cậy và độ chính xác của kết quả phân tích, nghiên cứu thu được 295 bảng khảo sát hợp lệ. Đồng thời, việc lựa chọn nhóm này phù hợp vì họ là những người tiếp cận trực tiếp và đầy đủ nhất với các chính sách và hoạt động CSR của doanh nghiệp. Tuy nhiên, nghiên cứu ghi nhận hạn chế về tính đại diện và xem đây là định hướng cho các nghiên cứu tiếp theo mở rộng khảo sát sang nhiều đơn vị và bộ phận khác.

Dữ liệu trong nghiên cứu được thu thập từ cùng một nguồn và tại một thời điểm, làm tăng nguy cơ sai lệch phương pháp chung, nhưng nghiên cứu đã áp dụng các biện pháp kiểm tra và kiểm soát nhằm giảm thiểu rủi ro này. Cụ thể,

*[Nguồn: Tham khảo các nghiên cứu trước đó]*

thang đo được thiết kế rõ ràng, thứ tự các biến độc lập, trung gian và phụ thuộc được bố trí ngẫu nhiên để hạn chế thiên lệch nhận thức. Để kiểm định mô hình nghiên cứu và đo lường mối quan hệ giữa các biến, nhóm tác giả đã áp dụng phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Các phương pháp này cho phép đánh giá độ tin cậy của thang đo, mức độ phù hợp của mô hình, cũng như xác định mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố đến trách nhiệm xã hội tại Doanh nghiệp.

### 4. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

#### 4.1. Mô tả mẫu

- Về giới tính: tỷ lệ giới tính bao gồm 46,4% nam (137 người) và 53,6% nữ (158 người).

- Về trình độ chuyên môn, số lượng nhân sự có trình độ sơ cấp và trung cấp chiếm 23,4% (69 người), cao đẳng 25,4% (75 người), đại học 24,7% (73 người) và sau đại học 26,4% (78 người). Xét theo bộ phận làm việc, 19,3% (57 người) thuộc bộ phận nhân sự tổng hợp, 22,0% (65 người) làm việc tại bộ phận nhân sự đối tác chiến lược, 16,3% (48 người) thuộc bộ phận nhân sự tuyển dụng, 23,4% (69 người) làm ở bộ phận nhân sự đào tạo và phát triển, trong khi 19,0% (56 người) thuộc bộ phận nhân sự tuân thủ.

- Về mức thu nhập, có 23,1% (68 người) có thu nhập từ 8 - <15 triệu đồng, 28.8% (85 người) từ 15 - < 22 triệu đồng, 22,7% (67 người) từ 22 - < 30 triệu đồng, và 25,4% (75 người) có thu nhập từ 30 triệu trở lên.

- Về kinh nghiệm làm việc, nhóm có dưới 3 năm kinh nghiệm chiếm 1,7% (5 người), 3 đến 5

năm là 24,1% (71 người), 6 đến 10 năm là 25,4% (75 người), 11 đến 15 năm chiếm 26,4% (78 người), 16 đến 20 năm là 21,0% (62 người) và trên 20 năm chỉ chiếm 1,4% (4 người). Nhìn chung, tập hợp dữ liệu phản ánh sự đa dạng về giới tính, trình độ chuyên môn, bộ phận làm việc, thu nhập và kinh nghiệm làm việc

## 4.2. Kiểm định thang đo

### 4.2.1. Đánh giá độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's Alpha

**Bảng 2.** Kết quả kiểm định mô hình SEM và giá trị R<sup>2</sup> của các biến phụ thuộc

Biến phụ thuộc	Biến độc lập tác động	Hệ số đường dẫn ( $\beta$ )	P-value	R <sup>2</sup>
Niềm tin vào tổ chức (TC)	CSR – Nhà nước (NN)	0,22	<0,01	0,47
	CSR – Người tiêu dùng (NTD)	0,19	<0,01	
	CSR – Môi trường (MT)	0,17	<0,05	
	CSR – Cộng đồng (CĐ)	0,16	<0,05	
	CSR – Nhân viên (NV)	0,11	<0,05	
Sự cam kết của nhân viên (CK)	Niềm tin vào tổ chức (TC)	0,31	<0,01	0,52
	CSR – Nhà nước (NN)	0,258	<0,01	
	CSR – Người tiêu dùng (NTD)	0,21	<0,01	
	CSR – Môi trường (MT)	0,18	<0,05	
	CSR – Cộng đồng (CĐ)	0,17	<0,05	
	CSR – Nhân viên (NV)	0,10	<0,05	

Giá trị R<sup>2</sup> của biến Niềm tin vào tổ chức đạt 0,47, giải thích 47% sự biến thiên của niềm tin nhân viên, cho thấy CSR có ảnh hưởng đáng kể đến việc nhân viên tin tưởng vào doanh nghiệp. Đối với biến Sự cam kết của nhân viên, R<sup>2</sup> đạt

0,52, tức là mô hình giải thích được 52% mức độ cam kết gắn bó lâu dài của nhân viên thông qua các hoạt động CSR và niềm tin vào tổ chức, chứng tỏ những yếu tố xã hội của doanh nghiệp thực sự đóng vai trò quan trọng trong việc làm

cho nhân viên gắn bó hơn với công ty.

Kết quả cho thấy, Doanh nghiệp càng thực hiện CSR rõ ràng, minh bạch và có trách nhiệm, thì nhân viên càng tin tưởng doanh nghiệp hơn. Khi đó, họ sẽ cam kết nhiều hơn với tổ chức.

Trong các yếu tố CSR, tuân thủ pháp luật và trách nhiệm với Nhà nước là yếu tố có tác động mạnh nhất, phù hợp với bối cảnh Việt Nam, nơi uy tín và sự minh bạch được nhân viên đặc biệt quan tâm.

**Bảng 3.** Kết quả Cronbach's Alpha của các thang đo

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>Trách nhiệm xã hội đối với cộng đồng (CD): Alpha = 0,877</b>				
CD1	11,62	7,183	0,765	0,831
CD2	11,69	7,277	0,686	0,863
CD3	11,66	7,197	0,732	0,844
CD4	11,61	7,464	0,765	0,833
<b>Trách nhiệm xã hội đối với môi trường (MT): Alpha = 0,860</b>				
MT1	11,67	7,303	0,685	0,831
MT2	11,71	6,937	0,701	0,825
MT3	11,67	7,025	0,760	0,801
MT4	11,72	7,068	0,683	0,832
<b>Trách nhiệm xã hội đối với người tiêu dùng (NTD): Alpha = 0,874</b>				
NTD1	11,80	7,065	0,769	0,822
NTD2	11,85	7,275	0,683	0,857
NTD3	11,80	7,373	0,739	0,835
NTD4	11,82	7,225	0,727	0,839
<b>Trách nhiệm xã hội đối với nhân viên (NV): Alpha = 0,887</b>				
NV1	15,26	10,331	0,728	0,862
NV2	15,24	10,471	0,748	0,858

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NV3	15,29	10,233	0,718	0,865
NV4	15,27	10,457	0,709	0,867
NV5	15,26	10,369	0,731	0,862
<b>Trách nhiệm xã hội đối với nhà nước (NN): Alpha = 0,882</b>				
NN1	11,82	6,937	0,744	0,847
NN2	11,82	6,962	0,752	0,845
NN3	11,87	6,918	0,727	0,854
NN4	11,81	7,041	0,749	0,846
<b>Niềm tin của nhân viên vào tổ chức (TC): Alpha = 0,852</b>				
TC1	11,58	3,313	0,629	0,840
TC2	11,57	3,274	0,705	0,806
TC3	11,55	3,391	0,683	0,816
TC4	11,55	3,174	0,757	0,784
<b>Sự cam kết của nhân viên với tổ chức (CK): Alpha = 0,897</b>				
CK1	16,13	5,346	0,689	0,887
CK2	16,11	5,283	0,775	0,868
CK3	16,11	5,247	0,795	0,864
CK4	16,12	5,259	0,756	0,872
CK5	16,13	5,296	0,718	0,881

*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả*

+ Tất cả thang đo đều có hệ số Cronbach's Alpha > 0,7.

+ Tất cả thang đo đều có hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item – Total Correlation) của các biến đo lường thành phần đều lớn hơn tiêu chuẩn cho phép là 0.3. Tóm lại, các thang đo đạt độ tin cậy cần thiết và các biến quan sát đủ điều kiện để sử dụng trong bước tiếp theo.

#### 4.2.2. Phân tích nhân tố khám phá

Quá trình phân tích nhân tố khám phá và các nhân tố ban đầu hình thành nhóm nhân tố mới khi thỏa mãn các điều kiện: (1) hệ số tải mỗi nhân tố > 0,3; (2) Hệ số KMO  $0,5 \leq KMO \leq 1$  (Hair và ctg, 1998); (3) Hệ số Sig. = 0,000 của Kiểm định

Bartlett's cho biết có các biến quan sát tương quan với nhau trong tổng thể có ý nghĩa thống kê; (4) Phương sai cộng dồn lớn hơn 50% (Gerbing và Anderson, 1988) là thích hợp.

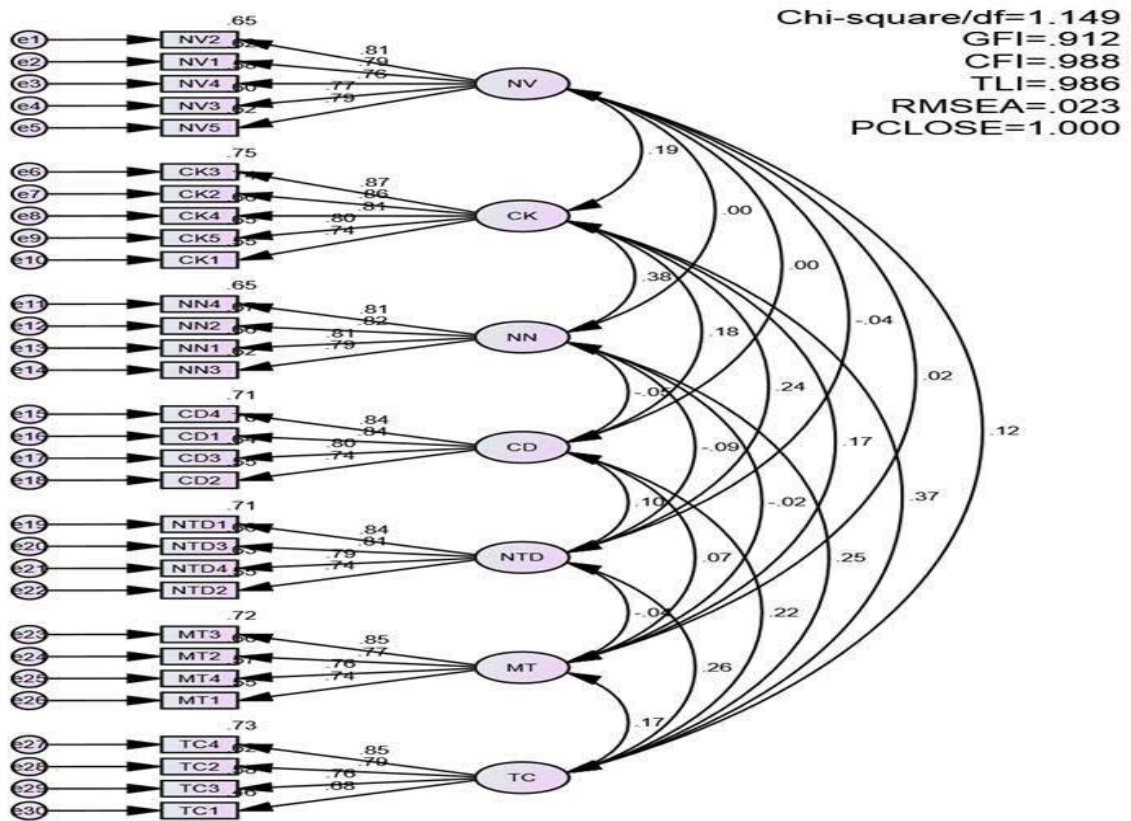
Kết quả kiểm định EFA lần 1 của các biến cho kết quả kiểm định KMO và Bartlett's cho thấy  $KMO = 0,835 > 0,05$ ;  $Sig. = 0,000 < 0,05$ , từ đó kết luận rằng các biến quan sát đưa vào phân tích có mối tương quan với nhau và phân tích nhân tố khám phá EFA thích hợp để sử dụng. Tổng phương sai được giải thích là  $71,884\% > 50\%$ , điểm dừng khi trích tại nhân tố thứ 7 là  $1,459 > 1$  đều thỏa điều kiện. Như vậy, nghiên cứu có 7 nhóm biến đại diện như bảng 4.

**Bảng 4.** Kiểm định nhân tố khám phá EFA

Nhân tố	1	2	3	4	5	6	7
CK4	0,870						
CK3	0,866						
CK2	0,859						
CK5	0,810						
Nhân tố	1	2	3	4	5	6	7
CK1	0,783						
NV2		0,851					
NV1		0,837					
NV3		0,833					
NV5		0,816					
NV4		0,814					
NN4			0,873				
NN2			0,864				

<b>Nhân tố</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
NN1			0,856				
NN3			0,833				
CD1				0,881			
CD4				0,876			
CD3				0,844			
CD2				0,817			
NTD1					0,873		
NTD3					0,859		
NTD4					0,850		
NTD2					0,816		
MT3						0,879	
MT1						0,836	
MT2						0,829	
MT4						0,810	
TC4							0,880
TC2							0,825
TC3							0,820
TC1							0,794
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy,</b>							<b>0,835</b>
					<b>Approx, Chi-Square</b>	<b>4818,838</b>	
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>				<b>df</b>	<b>435</b>		
					<b>Sig,</b>	<b>0,000</b>	

4.2.3. Phân tích khẳng định nhân tố CFA (Confirmatory Factor Analysis)



Hình 2. Mô hình CFA

Kết quả phân tích CFA như trên cho thấy mô hình đo lường phù hợp với dữ liệu thu thập được, với các chỉ số: CMIN/df = 1,149 ( $\leq 3$ ), CFI = 0,988, TLI = 0,986 ( $\geq 0,90$ ), và RMSEA = 0,023 ( $< 0,08$ ). Theo tiêu chuẩn của Hair và cộng sự (2009) và Rex B. Kline (2010), các giá trị này đều nằm trong ngưỡng chấp nhận, khẳng định mức độ phù hợp cao giữa mô hình lý thuyết và thực trạng dữ liệu.

4.2.4. Kiểm định CR và AVE

Độ tin cậy của thang đo được đánh giá qua hệ số CR và giá trị AVE theo tiêu chuẩn của Hair và cộng sự (2009), với ngưỡng  $CR \geq 0,70$  và  $AVE \geq 50\%$ . Kết quả cho thấy CR nằm trong khoảng 0,855–0,91 và AVE dao động từ 59,7% đến 67%, đều đạt yêu cầu, cho thấy thang đo có độ tin cậy cao, chi tiết theo bảng sau

Bảng 5. Kết quả kiểm định AVE và CR

	CR	AVE	MSV	MaxR (H)	NV	CK	NN	CD	NTD	MT	TC
NV	0,888	0,612	0,036	0,888	<b>0,783</b>						

<b>CK</b>	0,91	0,67	0,142	0,916	0,190*	<b>0,819</b>					
<b>NN</b>	0,882	0,651	0,142	0,882	0	0,377*	<b>0,807</b>				
<b>CD</b>	0,88	0,647	0,049	0,885	0,004	0,177*	-0,054	<b>0,804</b>			
<b>NTD</b>	0,875	0,637	0,067	0,879	-0,041	0,237*	-0,089	0,097	<b>0,798</b>		
<b>MT</b>	0,862	0,61	0,029	0,868	0,019	0,171*	-0,019	0,069	-0,037	<b>0,781</b>	
<b>TC</b>	0,855	0,597	0,134	0,867	0,118*	0,366*	0,253*	0,221	0,259*	0,169	<b>0,773</b>

Giá trị hội tụ được kiểm định dựa trên ba tiêu chí: hệ số tải chuẩn hóa  $\geq 0,50$ ; AVE  $\geq 50\%$ ; và CR  $\geq 0,70$  (Hair và cộng sự, 2009). Kết quả cho thấy hệ số tải của các biến quan sát dao động từ 0,773 đến 0,819; đồng thời AVE và CR đều vượt ngưỡng yêu cầu. Vì vậy, kết quả khẳng định thang đo đạt giá trị hội tụ tốt.

#### 4.2.5. Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

##### \* Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính

Một trong những kỹ thuật phức tạp và linh hoạt nhất là mô hình cấu trúc tuyến tính SEM. Phân tích này cho phép ước lượng đồng thời các phần tử trong tổng thể mô hình, ước lượng mối quan hệ nhân quả giữa các khái niệm, đo các mối quan hệ ổn định (Recursive) và không ổn định (non-recursive). Mô hình SEM cho phép linh động tìm kiếm mô hình phù hợp nhất trong các mô hình đề nghị. Chi tiết kết quả phân tích SEM thể hiện ở hình 4.2 và bảng 4.5 với CMIN/df = 1.089; CFI = 0.916; TLI = 0.992; RMSEA = 0.017 đạt chuẩn phù hợp.

*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả*

Mô hình được kiểm định bằng phương pháp ước lượng hợp lý tối đa (MLE), tương tự như trong phân tích CFA, với yêu cầu đạt mức độ phù hợp tổng thể. Các mối quan hệ giữa các khái niệm được đánh giá tại mức ý nghĩa 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Nếu P-value  $\leq 0,05$ , giả thuyết về mối liên hệ giữa hai nhân tố được chấp nhận; ngược lại, nếu P-value  $> 0,05$ , giả thuyết bị bác bỏ. Hệ số hồi quy chuẩn hóa phản ánh mức độ tác động giữa các nhân tố trong mô hình.

Kết quả thể hiện tất cả các giả thuyết đều được chấp nhận, với các tác động cụ thể như sau: Mức độ tác động đối Nhà nước có tác động mạnh nhất đến niềm tin vào tổ chức (TC) với hệ số ước lượng 0,22 (C.R. = 4,62, P < 0,001), như vậy việc tuân thủ pháp luật và đóng góp ngân sách, giúp gia tăng đáng kể niềm tin người lao động. Tiếp theo, đối với người tiêu dùng (NTD) cũng có với hệ số 0,192 (C.R. = 4,394, P < 0,001), nhấn mạnh rằng minh bạch sản phẩm và chất lượng an toàn giúp nhân viên cảm thấy tự hào và tin tưởng hơn vào tổ chức.

**Bảng 6.** Kết quả ước lượng

Mối quan hệ giả thuyết			Trọng số	S.E.	C.R.	P
NV	→	TC	0,102	0,049	2,061	0,039
NN	→	TC	0,22	0,048	4,62	***
CD	→	TC	0,146	0,046	3,186	0,001
NTD	→	TC	0,192	0,044	4,394	***
MT	→	TC	0,121	0,044	2,728	0,006
TC	→	CK	0,132	0,063	2,107	0,035
NV	→	CK	0,132	0,043	3,039	0,002
NN	→	CK	0,258	0,045	5,748	***
CD	→	CK	0,094	0,041	2,307	0,021
NTD	→	CK	0,148	0,04	3,727	***
MT	→	CK	0,094	0,039	2,416	0,016

*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả*

Hoạt động đối với cộng đồng (CD) và môi trường (MT) lần lượt có ảnh hưởng với hệ số 0,146 (C.R. = 3,186, P = 0,001) và 0,121 (C.R. = 2,728, P = 0,006), cộng đồng và bảo vệ môi trường tuy có tác động tích cực nhưng không mạnh bằng nhân tố nhà nước (NN) và người tiêu dùng (NTD). Trong khi đó, đối với nhân viên (NV) có ảnh hưởng thấp nhất với hệ số 0,102 (C.R. = 2,061, P = 0,039), các chính sách quyền lợi đến cá nhân có tác động đến niềm tin nhưng không mạnh bằng các yếu tố khác.

Đối với sự cam kết của nhân viên (CK), trách nhiệm xã hội đối với Nhà nước (NN) tiếp tục ảnh hưởng lớn nhất với hệ số 0,258 (C.R. = 5,748, P < 0,001), chứng minh rằng việc tuân thủ trách nhiệm với Nhà nước giữ vai trò quan trọng đến quyết định gắn bó với công ty. Đối với người

tiêu dùng (NTD) với hệ số 0,148 (C.R. = 3,727, P < 0,001) và nhân viên (NV) với hệ số 0,132 (C.R. = 3,039, P = 0,002) nhấn mạnh rằng sự minh bạch và chú trọng đến khách hàng sẽ thúc đẩy lòng trung thành với tổ chức. Đối với cộng đồng (CD) (hệ số 0,094, C.R. = 2,307, P = 0,021) và môi trường (MT) (hệ số 0,094, C.R. = 2,416, P = 0,016) có tác động thấp hơn nhưng vẫn có ý nghĩa. Quan trọng nhất, niềm tin vào tổ chức (TC) đóng vai trò trung gian quan trọng với hệ số 0,132 (C.R. = 2,107, P = 0,035), cho thấy yếu tố này gián tiếp làm tăng sự cam kết của nhân viên.

Mô hình SEM đã xác nhận rằng các hoạt động CSR hướng đến niềm tin vào tổ chức và từ đó tác động đến sự cam kết của nhân viên. Đồng thời, trách nhiệm xã hội cũng có ảnh hưởng trực tiếp đến sự cam kết của nhân viên.

## \* Phân tích mối quan hệ trung gian giữa các biến

Bảng 7. Mối quan hệ trung gian giữa các biến

Indirect Path	Unstandardized Estimate	Lower	Upper	P-Value	Standardized Estimate
NV → TC → CK	0,013	0,002	0,036	0,036	0,017*
NN → TC → CK	0,027	0,008	0,056	0,026	0,039*
CD → TC → CK	0,018	0,004	0,043	0,031	0,027*
NTD → TC → CK	0,024	0,006	0,048	0,036	0,037*
MT → TC → CK	0,015	0,005	0,037	0,013	0,023*

Kết quả cho thấy mức độ ảnh hưởng của các biến thông qua hệ số beta. Trong đó, đường tác động NN → TC → CK có hệ số beta cao nhất (0,039, P-Value 0,026), hoạt động hướng đến nhà nước tác động gián tiếp sâu sắc đến sự cam kết của nhân viên thông qua niềm tin vào tổ chức. Tiếp theo là NTD → TC → CK với beta 0,037 (P-Value 0,036), cho thấy người tiêu dùng cũng ảnh hưởng cùng chiều. CD → TC → CK có beta 0,027 (P-Value 0,031), trong khi MT → TC → CK có beta 0,023 (P-Value 0,013), thể hiện mức độ ảnh hưởng trung bình. Cuối cùng, NV → TC → CK có hệ số beta thấp nhất (0,017, P-Value 0,036), cho thấy trách nhiệm xã hội đối với nhân viên có ảnh hưởng gián tiếp thấp nhất trong các biến nghiên cứu.

#### 4.2.6. Kết quả phân tích đa nhóm (Multi-Group Analysis – MGA)

Phân tích đa nhóm nhằm kiểm định sự khác biệt trong các mối quan hệ của mô hình theo các đặc điểm nhân khẩu như giới tính, kinh nghiệm làm việc và bộ phận công tác.

*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả*

Kết quả MGA cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê trong các đường dẫn chính của mô hình giữa các nhóm so sánh, nghĩa là tác động của các yếu tố trách nhiệm xã hội (CSR) lên niềm tin và sự cam kết của nhân viên gần như tương đồng giữa nam và nữ, giữa nhân viên có/không có kinh nghiệm dài hơn, cũng như giữa các bộ phận khác nhau. Điều này cho thấy CSR là một yếu tố có tác động ổn định và nhất quán đối với nhân viên, bất kể sự khác biệt về đặc điểm cá nhân hay vị trí công việc. Kết quả này đồng thời góp phần lấp đầy khoảng trống nghiên cứu đã nêu trong phần tổng quan, khi các nghiên cứu trước còn hạn chế đánh giá mức độ khác biệt giữa các nhóm nhân viên trong mối quan hệ giữa CSR, niềm tin và cam kết với tổ chức

#### 4.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy năm nhóm trách nhiệm xã hội (CSR) – đối với Nhà nước, người tiêu dùng, cộng đồng, môi trường và nhân viên đều tác động đáng kể đến niềm tin và cam kết của người lao động, khẳng định CSR không chỉ là chiến lược kinh doanh mà còn là công cụ tăng cường gắn kết nội bộ. Trong đó, CSR đối

với Nhà nước có ảnh hưởng mạnh nhất đến niềm tin và cam kết, phù hợp với bối cảnh đặc thù của C.P. Việt Nam – doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực chăn nuôi – thực phẩm, vốn chịu giám sát chặt chẽ về pháp lý, vệ sinh và an toàn thực phẩm. Việc tuân thủ quy định, minh bạch tài chính và thực hiện nghĩa vụ thuế giúp nhân viên nhìn nhận doanh nghiệp là tổ chức đáng tin cậy. CSR đối với người tiêu dùng đứng thứ hai, cho thấy nhân viên tự hào khi doanh nghiệp chú trọng chất lượng và an toàn sản phẩm. CSR về cộng đồng và môi trường có tác động trung bình, phản ánh sự đánh giá tích cực của nhân viên đối với các hoạt động đóng góp xã hội. Ngược lại, CSR đối với nhân viên có tác động thấp nhất, có thể do các chính sách phúc lợi được xem là điều hiển nhiên và ít tạo hiệu ứng tâm lý mạnh như các hoạt động hướng ra bên ngoài.

Nghiên cứu cũng khẳng định vai trò then chốt của niềm tin tổ chức, khi biến này ảnh hưởng đáng kể đến cam kết của nhân viên và đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa CSR và cam kết. Các hoạt động CSR, đặc biệt là đối với Nhà nước và người tiêu dùng, tác động gián tiếp mạnh đến cam kết thông qua việc củng cố niềm tin. Nhìn chung, CSR tại C.P. Việt Nam góp phần quan trọng trong việc tăng cường niềm tin và thúc đẩy sự gắn bó của nhân viên; tuy nhiên doanh nghiệp cần quan tâm hơn đến các chính sách nhân sự để nâng cao tác động của nhóm CSR đối với nhân viên.

## 5. HÀM Ý QUẢN TRỊ

Thứ nhất, doanh nghiệp cần tiếp tục hoàn thiện hệ thống quản trị tuân thủ, bao gồm tăng cường kiểm soát nội bộ, minh bạch trong báo cáo thuế và thực hiện nghiêm các quy định pháp lý. Khi nhân viên chứng kiến tổ chức vận hành nhất quán, rõ ràng và có trách nhiệm đối với Nhà nước, họ sẽ củng cố niềm tin rằng doanh nghiệp hoạt động đúng chuẩn mực, từ đó thúc đẩy sự tin

tương mạnh mẽ hơn và hình thành cam kết gắn bó lâu dài.

Thứ hai, kết quả về niềm tin và cam kết cho thấy người lao động đặc biệt trân trọng những doanh nghiệp đặt ưu tiên vào chất lượng sản phẩm và an toàn của khách hàng. Điều này hàm ý rằng doanh nghiệp cần duy trì và nâng cao hoạt động kiểm soát chất lượng, minh bạch hóa thông tin sản phẩm, tuân thủ các tiêu chuẩn vệ sinh an toàn thực phẩm, đồng thời đẩy mạnh truyền thông nội bộ về những nỗ lực này. Khi nhận thức được rằng tổ chức tạo ra sản phẩm có giá trị và luôn tôn trọng người tiêu dùng, nhân viên sẽ cảm thấy tự hào, từ đó tăng mức độ tin tưởng và cam kết với doanh nghiệp.

Thứ ba, doanh nghiệp nên tập trung phát triển các chương trình gắn liền với lĩnh vực hoạt động, chẳng hạn như phổ biến kiến thức dinh dưỡng, an toàn thực phẩm hoặc hỗ trợ phát triển nguồn lực địa phương trong ngành nông nghiệp – chăn nuôi. Khi nhân viên cảm thấy tổ chức không chỉ thực hiện hoạt động thiện nguyện hình thức mà đang tạo ra giá trị bền vững cho cộng đồng, sự gắn kết cảm xúc và tinh thần trách nhiệm của họ đối với doanh nghiệp sẽ được nâng lên rõ rệt.

Thứ tư, doanh nghiệp cần chú trọng triển khai các biện pháp bảo vệ môi trường như tăng cường quản lý chất thải, giảm phát thải, ứng dụng năng lượng sạch, đồng thời truyền thông minh bạch về những cải tiến môi trường đang được thực hiện. Khi nhân viên nhận thấy doanh nghiệp nỗ lực giảm thiểu tác động tiêu cực lên môi trường, họ sẽ nâng cao cảm giác tự hào và củng cố niềm tin vào tổ chức, dù mức độ tác động không mạnh mẽ như các yếu tố liên quan đến pháp lý hay người tiêu dùng.

Thứ năm, doanh nghiệp cần đổi mới toàn diện trong triển khai chính sách nhân sự, đặc biệt là minh bạch hóa lộ trình thăng tiến, nâng cao

chất lượng đào tạo, cải thiện phúc lợi và điều kiện làm việc. Khi nhân viên cảm nhận các chính sách này được thực hiện thực chất và mang lại giá trị thiết thực đối với sự phát triển cá nhân, ảnh hưởng của CSR đối với nhân viên sẽ được tăng cường đáng kể, qua đó nâng cao cam kết của họ trong tương lai.

Cuối cùng, vai trò của truyền thông nội bộ minh bạch là hết sức quan trọng, giúp người lao động hiểu rõ mục đích và kết quả của các chương trình CSR. Doanh nghiệp cần duy trì cơ chế cập nhật thường xuyên về tiến độ và thành tựu của các hoạt động CSR, cũng như sự liên kết của chúng với chiến lược phát triển bền vững. Khi nhân viên nhận thấy sự thống nhất giữa lời nói và hành động của lãnh đạo, niềm tin sẽ được củng cố mạnh mẽ, từ đó tăng cường hiệu quả tác động của CSR lên cam kết của họ đối với tổ chức.

## 6. HẠN CHẾ NGHIÊN CỨU VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO

### 6.1. Hạn chế nghiên cứu

Nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế cần

được xem xét trong các công trình tiếp theo. Mẫu khảo sát được thu thập theo phương pháp thuận tiện và giới hạn trong phạm vi nhân viên tại trụ sở của C.P. Việt Nam, do đó chưa phản ánh đầy đủ đặc điểm của toàn bộ lực lượng lao động của hệ thống Công ty C.P Việt Nam. Vì vậy, có thể tạo ra sai lệch trong khả năng khái quát hóa kết quả nghiên cứu. Bên cạnh đó, mô hình nghiên cứu sử dụng chủ yếu các phương pháp định lượng nên chưa khai thác sâu sắc góc nhìn định tính nhằm giải thích hành vi và cảm nhận thực tế của nhân viên về CSR.

### 6.2. Hướng nghiên cứu tiếp theo

Các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng phạm vi khảo sát sang nhiều chi nhánh hoặc doanh nghiệp trong cùng lĩnh vực để nâng cao tính đại diện của mẫu. Ngoài ra, các nghiên cứu tương lai có thể bổ sung các biến điều tiết hoặc trung gian khác (như văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo hoặc mức độ gắn kết công việc) nhằm làm rõ hơn cơ chế tác động của CSR trong môi trường doanh nghiệp.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422
- Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment, and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2796–2801.
- Alkadash, T. M., & Aljileedi, S. M. (2020). Corporate social responsibility and employee commitment in Libyan. *International Journal of Intellectual Human Resource Management (IJHRM)*, 1(01), 28–40.
- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. P., & Iqbal, A. (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2352–2363.
- Azim, M. T. (2016). Corporate social responsibility and employee behavior: Mediating role of organizational commitment. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18, 207–225.
- Boudlaie, H., Nik, B. K., & Kenarroodi, M. (2020). The impact of corporate social responsibility and internal marketing on employee turnover intentions with the mediating role of organizational commitment.

- Technium Social Sciences Journal*, 4, 121–132.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701–1719.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- D’Aprile, G., & Talò, C. (2015). How corporate social responsibility influences organizational commitment: A psychosocial process mediated by organizational sense of community. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 27(4), 241–263.
- De Silva, K. M., & De Silva Lokuwaduge, C. S. (2021). Impact of corporate social responsibility practices on employee commitment. *Social Responsibility Journal*, 17(1), 1–14.
- Farmer, S. M., & Fedor, D. B. (1999). Volunteer participation and withdrawal. *Nonprofit Management and Leadership*, 9(4), 349–368.
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2014). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563–580.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Franco, C. E., & Suguna, G. (2017). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *International Journal of Research - Granthaalayah*, 5(1), 23–27.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186–192.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hoàng, T. P. T., & Nguyễn, K. V. N. (2021). Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, động lực và hiệu quả công việc: Một nghiên cứu tại các công ty dược phẩm đa quốc gia. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh – Kinh tế và Quản trị Kinh doanh*, 16(3), 36–49.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Kelley, H. H., & Thibaut, J. W. (1969). Group problem solving. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology* (2nd ed., Vol. 4, pp. 735–785). Addison-Wesley.
- Kim, B. J., Nurunnabi, M., Kim, T. H., & Jung, S. Y. (2018). The influence of corporate social responsibility on organizational commitment: The sequential mediating effect of meaningfulness of work and perceived organizational support. *Sustainability*, 10(7), 2208.

- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics, 95*(4), 557–569.
- Kim, J. S., Song, H. J., & Lee, C. K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management, 55*, 25–32.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (5th ed.). Guilford Publications.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French businesses. *Journal of Business Research, 51*(1), 37–51.
- Mensah, H. K., Agyapong, A., & Nuertey, D. (2017). The effect of corporate social responsibility on organizational commitment of employees of rural and community banks in Ghana. *Cogent Business & Management, 4*(1), 1280895.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89.
- Mitonga-Monga, J., & Hoole, C. (2018). Perceived corporate ethical values and organizational justice in relation to employee commitment at a manufacturing company. *Journal of Psychology in Africa, 28*(4), 298–302.
- Nguyễn, P. M. (2013). Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp trong ngành dệt may Việt Nam: Trường hợp Công ty Cổ phần May Đáp Cầu. *VNU Journal of Economics and Business, 29*(1).
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Prutina, Ž. (2016). The effect of corporate social responsibility on organizational commitment. Management: *Journal of Contemporary Management Issues, 21*(Special Issue), 227–248.
- Story, J. S. P., & Castanheira, F. (2019). Corporate social responsibility and employee performance: Mediation role of job satisfaction and affective commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26*(6), 1361–1370.
- Trần, T. Đ. K., & Nguyễn, T. P. C. (2022). Các phương diện trách nhiệm xã hội doanh nghiệp: Nghiên cứu định lượng tại Việt Nam. *Tạp chí Quản lý Kinh tế Quốc tế (Journal of International Economics and Management), 144*, 18–38.
- Trương, Đ. T. (2017). *Mô hình cấu trúc tuyến tính: Lý thuyết & ứng dụng*. Nhà xuất bản Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics, 89*, 189–204.
- Turner, J. C. (1996). Henri Tajfel: An introduction. In W. P. Robinson (Ed.), *Social groups and identities: Developing the legacy of Henri Tajfel* (pp. 1–23). Butterworth-Heinemann.
- Zafar, M., & Ali, I. (2016). The influence of corporate social responsibility on employee commitment: The mediating role of employee company identification. *Asian Social Science, 12*(12), 262.

# THE INFLUENCE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON EMPLOYEE COMMITMENT – THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL TRUST: A CASE STUDY OF C.P. VIETNAM CORPORATION

Dong Thi Thu Huyen<sup>1\*</sup>, Nguyen Dinh Thuat<sup>1</sup>, Dong Nhu Hao<sup>2</sup>, Pham Nguyen Ha Vy<sup>1</sup>

<sup>1</sup>*Dong Nai Technology University.*

<sup>2</sup>*Ho Chi Minh University of Banking.*

\*Corresponding author: *Dong Thi Thu Huyen, dongthithuhuyen@dntu.edu.vn.*

## GENERAL INFORMATION

---

Received date: 28/10/2025

Revised date: 29/11/2025

Accepted date: 31/12/2025

## KEYWORD

---

*Corporate social responsibility;*

*Employee commitment;*

*Organizational trust;*

*C.P. Vietnam Corporation.*

## ABSTRACT

Corporate social responsibility (CSR) is currently a topic of considerable debate. It is one of the most important factors in comprehensively evaluating an enterprise in terms of competitiveness and sustainable development. Moreover, a clear understanding of CSR plays a decisive role in fostering employee commitment, serving as a key to successful human resource development and business operations. The study was conducted using 295 survey responses collected online from employees at the head office of C.P. Vietnam Corporation. The results indicate that CSR toward the community, the environment, consumers, employees, and the State all have a direct and positive impact on employees' trust in, and commitment to, the organization. At the same time, organizational trust plays an important mediating role in the relationship between CSR and employee commitment. Among these factors, CSR toward the State has the strongest effect. In addition, organizational trust has a direct impact on employee commitment. These findings provide practical implications for enterprises to enhance CSR policies and propose corresponding managerial recommendations.

---