

Khám phá các yếu tố thành công chính để thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp cho ngành xây dựng Việt Nam

Trần Nhật Minh^{1,2}, Lê Thanh Tân^{1,2*}, Võ Tấn Duy^{1,2}, Trịnh Văn Thường^{1,2}, Nguyễn Huy Vững^{1,2}

¹ Khoa Kiến trúc – Xây dựng, Trường Đại học Bình Dương

² Viện Công nghệ Xây dựng và Giao thông Đô thị, Trường Đại học Bình Dương

TỪ KHOÁ

CSF
CSR
Trách nhiệm xã hội
Yếu tố thành công
Ngành xây dựng

TÓM TẮT

Ngành xây dựng đóng góp lớn vào nền kinh tế quốc gia nhưng đồng thời cũng tạo ra những tác động tiêu cực tới môi trường và xã hội, đặt ra một yêu cầu về việc thực hiện trách nhiệm xã hội của các tổ chức xây dựng. Nghiên cứu nhằm mục đích khám phá các yếu tố thành công chính (CSF) đối với việc thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) trong bối cảnh ngành xây dựng Việt Nam. Nghiên cứu sử dụng phương pháp hỗn hợp, bao gồm tổng quan hệ thống theo quy trình PRISMA để xác định các yếu tố tiềm năng, phỏng vấn bán cấu trúc và thảo luận nhóm với các chuyên gia trong ngành xây dựng để hiệu chỉnh và chia sẻ kinh nghiệm liên quan tới các yếu tố thành công chính phù hợp với môi trường xây dựng Việt Nam. Kết quả nghiên cứu đã xác lập 5 nhóm CSF bao gồm: (1) chiến lược và lãnh đạo; (2) nguồn lực và năng lực nội bộ; (3) gắn kết và truyền thông; (4) phát triển con người; (5) quy trình và sự chuẩn bị. Về mặt lý thuyết, các phát hiện nhấn mạnh rằng sự cam kết thực chất của ban lãnh đạo và khả năng tích hợp CSR vào chiến lược cốt lõi là những khía cạnh quan trọng nhất để doanh nghiệp thực hiện CSR. Về mặt thực tiễn, nghiên cứu cung cấp một khung yếu tố cần thiết để các tổ chức xây dựng đẩy nhanh quá trình thực hành CSR, tạo môi trường xây dựng có trách nhiệm và bền vững tại Việt Nam.

KEYWORDS

CSF
CSR
Social responsibility
Success factor
Construction industry

ABSTRACT

The construction industry contributes significantly to the national economy but negatively affects the environment and society, leading to a demand for corporate social responsibility (CSR) implementation among construction organizations. This study explores the critical success factors (CSF) for implementing CSR within the context of the Vietnamese construction industry. A mixed-methods approach was employed, including preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses (PRISMA) for identifying potential factors, semi-structured interviews and group discussion with industry experts to refine and share insights regarding the CSFs specific to the Vietnamese construction context. The results revealed five CSF categories: (1) strategy and leadership; (2) internal resources and capabilities; (3) engagement and communication; (4) human development; and (5) process and preparation. Theoretically, the findings emphasize that substantive leadership commitment and the integration of CSR into core business strategies are the important aspects of successful CSR implementation. Practically, this research provides a necessary framework for construction organizations to accelerate CSR adoption, ultimately fostering a more responsible and sustainable built environment in Vietnam.

1. Giới thiệu

Sự phát triển của ngành xây dựng thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và xã hội toàn cầu, chiếm khoảng 10 % tổng GDP toàn cầu [1] và tạo việc làm cho khoảng 7 % người lao động toàn cầu [2]. Tại Việt Nam, ngành xây dựng cũng đóng góp hơn 6 % vào GDP và có mức tăng trưởng liên tục trong nhiều năm [3]. Tuy nhiên, ngành xây dựng cũng được xem là một trong những ngành công nghiệp gây tác động tiêu cực nặng nề nhất đối với môi trường và xã hội [4]. Hoạt động xây dựng tiêu thụ khoảng 50 % tổng lượng nguyên liệu thô và 36 % tổng lượng năng lượng trên toàn cầu [5], chịu trách nhiệm cho khoảng 23 % tổng

lượng khí thải nhà kính toàn cầu [6]. Ngành xây dựng cũng gây ra tác động tiêu cực khác như ô nhiễm môi trường, khói bụi và rác thải, tỷ lệ tai nạn nghề nghiệp và tử vong cao, đi kèm với đó là rủi ro vi phạm các vấn đề đạo đức [4]. Điều này đặt cho thấy ngành xây dựng gây ra gánh nặng đáng kể so với đóng góp kinh tế của nó, do đó ngành cần phải có trách nhiệm thúc đẩy các giải pháp bền vững và tổng thể.

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Corporate Social Responsibility - CSR) được coi là một cách tiếp cận để các doanh nghiệp giảm thiểu những tác động tiêu cực đến sinh thái, cải thiện điều kiện an toàn lao động và giải quyết các vấn đề đạo đức [7]. Hơn nữa, áp dụng CSR giúp các tổ chức đáp ứng tiêu chuẩn xã hội, mang lại lợi ích

*Liên hệ tác giả: lttan@bdu.edu.vn

Nhận ngày 20/03/2026, sửa xong ngày 11/04/2026, chấp nhận đăng ngày 13/04/2026

Link DOI: <https://doi.org/10.54772/jomc.03.2026.1289>

kinh tế dài hạn, tạo lợi thế cạnh tranh thông qua việc nâng cao uy tín thương hiệu [8, 9]. Khái niệm CSR được áp dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực khác nhau như tài chính, sản xuất, thương mại và bán lẻ, các ngành khai khoáng, tạo ra lợi ích đáng kể cho xã hội [10]. Trong lĩnh vực xây dựng, đối diện với những áp lực ngày càng gia tăng từ các quy định về môi trường, kỳ vọng của cộng đồng và các yêu cầu phát triển bền vững, nhu cầu thực hành CSR đã chuyển từ hoạt động mang tính tự nguyện thành một yêu cầu chiến lược cần thiết cho tương lai [11].

Nhận thức về tầm quan trọng của CSR đã được cải thiện, nhưng mức độ áp dụng CSR trong ngành xây dựng vẫn còn chậm so với nhiều ngành công nghiệp khác và chưa thực sự hiệu quả [4]. Loosemore và Lim [12] đã chỉ ra rằng việc áp dụng CSR trong ngành xây dựng hầu hết mang tính chất đối phó cục bộ, chủ yếu vào môi trường và an toàn hơn là mang tầm nhìn chiến lược. Tại các nước đang phát triển và Việt Nam, nhiều rào cản thực hiện CSR trong xây dựng đã được tìm thấy như thiếu cam kết từ ban lãnh đạo tổ chức, thiếu hỗ trợ pháp lý, thiếu nhận thức từ các bên liên quan, lợi ích chưa rõ ràng [11, 13, 14]. Tuy nhiên, cần có thêm các nghiên cứu bổ sung nhằm thay đổi từ việc né tránh rào cản sang việc chủ động xác lập các điều kiện cần và đủ để thực hiện CSR thành công. Tồn tại một khoảng trống nghiên cứu lớn về việc làm thế nào để triển khai CSR một cách thành công trong thực tiễn của các tổ chức xây dựng. Hiểu rõ các yếu tố thành công chính (Critical Success Factors - CSF) là một phần quan trọng trong quá trình áp dụng bất kỳ phương pháp hoặc công nghệ, thực hiện các hành động cần thiết để vượt qua được các rào cản [15]. Nghiên cứu này lấp đầy khoảng trống bằng cách khám phá các CSF đối với thực hiện CSR trong bối cảnh ngành xây dựng Việt Nam, nhằm hỗ trợ các tổ chức xây dựng có cơ sở khoa học để hoạch định chiến lược, tối ưu hóa nguồn lực và giảm thiểu rủi ro thất bại trong quá trình áp dụng CSR.

2. Tổng quan tài liệu

2.1. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR)

Khái niệm CSR được đề cập lần đầu vào năm 1953, đại diện như một học thuyết đòi hỏi các doanh nghiệp phải chịu trách nhiệm về hậu quả từ hành động của mình vượt ra ngoài các hoạt động từ thiện đơn thuần [16]. Tuy nhiên, có nhiều quan điểm khác nhau về khái niệm CSR do sự đa dạng trong bối cảnh văn hóa, chính trị và kinh tế của từng quốc gia [17]. Ví dụ, Dahlsrud [18] chỉ ra rằng CSR thường bao trùm năm phương diện cốt lõi bao gồm kinh tế, môi trường, xã hội, các bên liên quan, và tính tự nguyện. Carroll [19] định hình CSR bao gồm bốn bậc: trách nhiệm kinh tế, trách nhiệm pháp lý, trách nhiệm đạo đức, và trách nhiệm thiện nguyện. Nhìn chung, CSR đòi hỏi doanh nghiệp phải tạo ra sự cân bằng giữa lợi nhuận, con người, và môi trường để đạt được sự phát triển bền vững [20]. Thực hành CSR không chỉ là tuân thủ đạo đức mà còn mang lại những lợi ích chiến lược to lớn, giúp doanh nghiệp đạt được lợi thế cạnh tranh dài hạn. Sharma và Chakraborty [21] đã cho thấy CSR giúp doanh nghiệp giảm thiểu chi phí vận hành thông qua việc sử dụng hiệu quả tài nguyên, tái chế và tiết kiệm năng lượng, từ đó nâng cao hiệu quả tài chính. Ngoài ra, thực

hiện CSR nội bộ như đảm bảo an toàn, cải thiện điều kiện làm việc và phúc lợi cũng giúp doanh nghiệp thu hút nhân sự và tăng năng suất của nhân viên. Bhutani và Jain [22] đã chỉ ra rằng CSR là công cụ hữu hiệu để nâng cao thương hiệu, duy trì mối quan hệ bền chặt với các bên liên quan, và bảo vệ doanh nghiệp trong những thời kỳ khủng hoảng.

Trong ngành xây dựng, hiệu quả thực hiện CSR còn hạn chế và mang tính đối phó. Zahidy và các đồng tác giả [7] nhấn mạnh rằng các công ty xây dựng thường không hiểu CSR mang lại lợi ích như thế nào. Nghiên cứu còn cho thấy sự thiếu sót này là nguyên nhân chính của việc không có chiến lược CSR chính thức tại nhiều công ty xây dựng ở Úc, New Zealand, Thổ Nhĩ Kỳ, Anh và Malaysia. Ngoài ra, việc lập chiến lược và thực thi các hoạt động CSR một cách hiệu quả để đạt được kết quả tích cực vẫn là một thách thức lớn đối với công ty xây dựng [9]. Các nghiên cứu tại Việt Nam cũng cho thấy phần lớn các tổ chức xây dựng áp dụng CSR ở mức tuân thủ các quy định pháp luật cơ bản hoặc các hoạt động từ thiện không thường xuyên, thiếu đi tầm nhìn chiến lược dài hạn [13, 14]. Do đó, cần có các giải pháp để hỗ trợ doanh nghiệp xây dựng thực hành CSR thành công.

2.2. Yếu tố thành công chính (CSF)

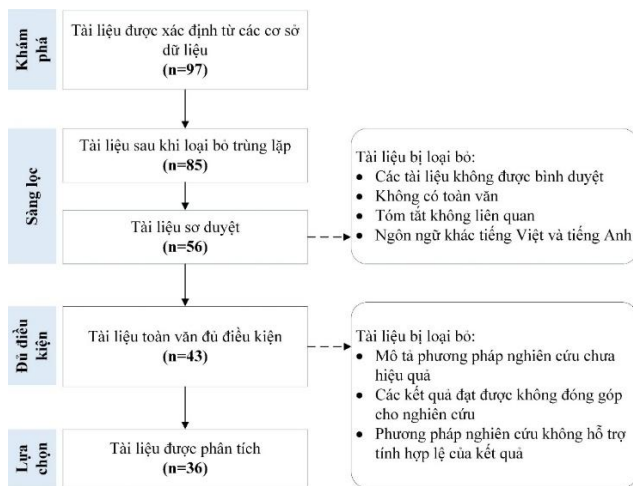
Các yếu tố thành công chính là một số lượng giới hạn các lĩnh vực mà nếu kết quả đạt được thỏa đáng sẽ đảm bảo hiệu suất cạnh tranh thành công cho tổ chức [23]. Một quan điểm phổ biến khác đề cập rằng CSF là những yếu tố cốt lõi bắt buộc phải diễn ra suôn sẻ để đảm bảo sự thành công cho nhà quản lý hoặc tổ chức [24]. CSF giúp các tổ chức nhận diện và ưu tiên phân bổ các nguồn lực hạn chế những lĩnh vực quan trọng nhất tạo ra sự khác biệt giữa thành công và thất bại [25]. Ngành xây dựng đặc trưng bởi tính phức tạp, vòng đời dự án thay đổi liên tục, sự tham gia của nhiều bên liên quan và rủi ro thất bại cao. Do đó, việc ứng dụng CSF đã nhận được nhiều sự quan tâm nghiên cứu trong các khía cạnh như dự án thiết kế-thi công [26], công trình xanh [27], cơ sở hạ tầng [28], quản lý rủi ro [29], xây dựng bền vững [30]. Mặc dù vậy, vẫn tồn tại một khoảng trống nghiên cứu rất lớn về CSF đối với việc áp dụng CSR trong ngành xây dựng. Xia và các đồng tác giả [9] chỉ ra rằng nghiên cứu hiện tại chủ yếu chỉ xoay quanh bốn chủ đề chính bao gồm nhận thức về CSR, các phương diện của CSR, động lực và rào cản thực thi, và hiệu quả của CSR, trong khi chủ đề về CSF gần như bị bỏ ngỏ. Hệ quả của khoảng trống này là mặc dù các doanh nghiệp xây dựng chịu áp lực lớn phải thực hiện CSR, họ lại không biết phải thực hành nó như thế nào và tập trung vào những yếu tố cốt lõi nào để tích hợp CSR vào chiến lược kinh doanh [7]. Do đó, việc khám phá và xác định các CSF để áp dụng CSR là một nhu cầu cấp thiết, giúp cung cấp khuôn khổ để các tổ chức xây dựng tối ưu hóa nguồn lực thực hiện CSR hướng tới phát triển bền vững trong ngành xây dựng.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính hỗn hợp bao gồm

tổng quan hệ thống theo quy trình PRISMA để xác định các yếu tố tiềm năng và phỏng vấn bán cấu trúc với chuyên gia trong ngành xây dựng để hiệu chỉnh và chia sẻ kinh nghiệm liên quan tới các CSF trong việc thực hiện CSR phù hợp với môi trường xây dựng Việt Nam.

Ở giai đoạn một, nghiên cứu thực hiện một cuộc tổng quan tài liệu có hệ thống dựa trên bộ tiêu chí PRISMA để xác định các tài liệu liên quan. PRISMA là một phương pháp tiêu chuẩn hóa được thiết kế để nâng cao tính minh bạch, tính nhất quán và chất lượng của các đánh giá hệ thống [31]. Các từ khóa tìm kiếm được kết hợp sử dụng bao gồm: “CSF”, “critical success factor”, “success factor”, “CSR”, “corporate social responsibility”, “construction industry”, “yếu tố thành công”, “trách nhiệm xã hội”. Các cơ sở dữ liệu tìm kiếm bao gồm: Scopus, Web of Science, American Society of Civil Engineers (ASCE), Taylor & Francis, Emerald, Sage, và Google Scholar. Quá trình tìm kiếm ban đầu đã xác định được 97 tài liệu liên quan. Các tác giả đã loại bỏ các ấn phẩm trùng lặp và các ấn phẩm không phù hợp, được thể hiện ở Hình 1. Số lượng 36 tài liệu phù hợp được phân tích để xác định các CSF ban đầu.



Hình 1. Khung tổng quan tài liệu theo PRISMA.

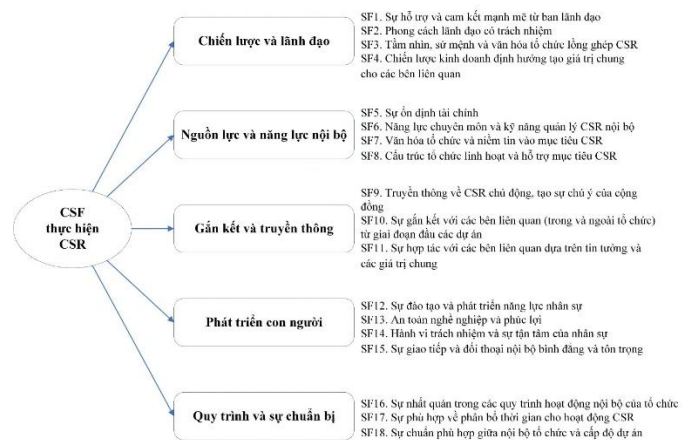
Ở giai đoạn hai, bảng câu hỏi phỏng vấn bán cấu trúc được thiết kế để ghi nhận quan điểm của chuyên gia về yếu tố thành công đối với thực hiện CSR. Nghiên cứu sử dụng kỹ thuật lấy mẫu có chủ đích để đảm bảo tính phù hợp giữa chủ đề nghiên cứu và những người tham gia phỏng vấn. Những người tham gia phỏng vấn là những chuyên gia trong lĩnh vực xây dựng, có trên 10 năm kinh nghiệm và giữ những vị trí quản lý chủ chốt trong các tổ chức xây dựng. Có 8 chuyên gia đã tham gia phỏng vấn bao gồm 5 đại diện từ các công ty xây dựng và 3 đại diện từ cơ quan quản lý nhà nước về xây dựng. Các cuộc phỏng vấn số lượng mẫu nhỏ (dưới 10 chuyên gia) thường được áp dụng trong các nghiên cứu mang tính khám phá và cho thấy sự phù hợp [44, 45]. Trong các cuộc phỏng vấn độc lập, các chuyên gia xem xét các CSF và đánh giá mức độ phù hợp đối với thực hành CSR tại Việt Nam và đưa

ra những góc nhìn cụ thể, hoặc giải thích thêm những CSF dựa trên kinh nghiệm cá nhân và thực tiễn tại tổ chức. Mỗi chuyên gia được yêu cầu phân loại độc lập các yếu tố này thành các nhóm yếu tố dựa trên kinh nghiệm quản lý thực tiễn của họ. Tiếp theo, một cuộc thảo luận nhóm với các chuyên gia này được thực hiện để xác định các nhóm CSF nổi bật và đề xuất khung CSF thực hiện CSR cho ngành xây dựng Việt Nam, quá trình thảo luận kết thúc khi đạt được sự đồng thuận từ tất cả chuyên gia về tên gọi và cấu trúc của các nhóm CSF. Các tiêu chí để xem xét các CSF vào một nhóm được các chuyên gia thống nhất bao gồm: (1) các yếu tố có sự tương đồng về bản chất chức năng quản trị, (2) các yếu tố có sự tương đồng về đối tượng chịu tác động, (3) các yếu tố có sự tương đồng về mặt quy trình và hành động thực hiện.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Thông qua quy trình đánh giá hệ thống tài liệu PRISMA và thực hiện phỏng vấn bán cấu trúc với các chuyên gia trong ngành xây dựng tại Việt Nam, nghiên cứu đã xác lập được 18 yếu tố thành công tiềm năng quyết định đến hiệu quả thực thi CSR, kết quả được tổng hợp tại Bảng 1. Kết quả này phản ánh sự dịch chuyển từ việc coi CSR là các hoạt động thiện nguyện tự phát sang một cách tiếp cận quản trị có hệ thống, phù hợp với đặc thù dự án xây dựng vốn có tính phức tạp và đa dạng các bên liên quan. Sự tương đồng giữa quan điểm chuyên gia và các nghiên cứu quốc tế cho thấy các tổ chức xây dựng Việt Nam đang dần tiếp cận các chuẩn mực quản trị hiện đại.

Kết quả thảo luận nhóm với các chuyên gia này cũng đề xuất được 5 nhóm CSF từ danh sách tiềm năng, thể hiện ở Hình 2. Tuy nhiên, các chuyên gia cũng nhấn mạnh tính đặc thù của môi trường kinh doanh bản địa, nơi mà các rào cản về vốn và thói quen làm việc theo dự án ngắn hạn vẫn là thách thức lớn. Các thảo luận về 5 nhóm CSF bên dưới sẽ cung cấp cái nhìn chi tiết về cơ chế mà thông qua đó, doanh nghiệp xây dựng có thể chuyển hóa các giá trị đạo đức thành lợi thế cạnh tranh bền vững và khả năng phục hồi trong bối cảnh kinh tế biến động.



Hình 2. Khung các CSF thực hiện CSR đề xuất.

Bảng 1. Yếu tố thành công chính để thực hành trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp xây dựng.

Mã	Yếu tố thành công để thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp	Tài liệu
SF1	Sự hỗ trợ và cam kết mạnh mẽ từ ban lãnh đạo	[4, 7, 32]
SF2	Phong cách lãnh đạo có trách nhiệm	[33]
SF3	Tầm nhìn, sứ mệnh và văn hóa tổ chức lồng ghép CSR	[7, 9]
SF4	Chiến lược kinh doanh định hướng tạo giá trị chung cho các bên liên quan	[21, 34]
SF5	Sự ổn định tài chính	[13, 35]
SF6	Năng lực chuyên môn và kỹ năng quản lý CSR nội bộ	[7, 14, 36]
SF7	Văn hóa tổ chức và niềm tin vào mục tiêu CSR	[11, 37]
SF8	Cấu trúc tổ chức linh hoạt và hỗ trợ mục tiêu CSR	[36]
SF9	Truyền thông về CSR chủ động, tạo sự chú ý của cộng đồng	[7, 32]
SF10	Sự gắn kết với các bên liên quan (trong và ngoài tổ chức) từ giai đoạn đầu các dự án	[37, 38]
SF11	Sự hợp tác với các bên liên quan dựa trên tin tưởng và các giá trị chung	[4, 11]
SF12	Sự đào tạo và phát triển năng lực nhân sự	[32, 39]
SF13	An toàn nghề nghiệp và phúc lợi	[40]
SF14	Hành vi trách nhiệm và sự tận tâm của nhân sự	[34]
SF15	Sự giao tiếp và đối thoại nội bộ bình đẳng và tôn trọng	Ý kiến chuyên gia
SF16	Sự nhất quán trong các quy trình hoạt động nội bộ của tổ chức	[41]
SF17	Sự phù hợp về phân bổ thời gian cho hoạt động CSR	Ý kiến chuyên gia
SF18	Sự chuẩn phù hợp giữa nội bộ tổ chức và cấp độ dự án	[30]

4.1. Chiến lược và lãnh đạo

Kết quả nghiên cứu cho thấy sự cam kết của quản lý cấp cao của các tổ chức xây dựng là yếu tố then chốt để bắt đầu thực hiện CSR, không chỉ dừng lại ở việc ban hành các chính sách trên văn bản mà phải thể hiện qua việc trực tiếp tham gia và phân bổ nguồn lực. Đa số người tham gia cho rằng khi lãnh đạo coi CSR là một phần của chiến lược kinh doanh cốt lõi thay vì một chi phí bổ sung, các hoạt động trách nhiệm xã hội sẽ có tính nhất quán và bền vững hơn. Một nghiên cứu tại Malaysia cũng cho thấy quan điểm tương tự về vai trò của các cam kết từ lãnh đạo trong thực hành CSR [7]. Tại Việt Nam, sự lãnh đạo có trách nhiệm của ban lãnh đạo đóng vai trò quan trọng như là một hình mẫu cho đội ngũ nhân sự và các bên liên quan của học (thầu phụ, nhà cung cấp,...). Các chuyên gia nhấn mạnh rằng trong bối cảnh kinh tế bất ổn, khả năng linh hoạt của lãnh đạo trong việc điều chỉnh mục tiêu CSR để hài hòa với lợi nhuận ngắn hạn chính là yếu tố sống còn của các tổ chức xây dựng. Ngoài ra, khi chiến lược CSR được lồng ghép vào tầm nhìn dài hạn, nó giúp doanh nghiệp xây dựng niềm tin với các đối tác chiến lược, từ đó tạo ra những cơ hội trúng thầu quý giá trong các dự án đòi hỏi tiêu chuẩn bền vững cao.

4.2. Nguồn lực và năng lực nội bộ

Để thực thi CSR thành công, doanh nghiệp cần có một nền tảng sức mạnh nội tại vững chắc. Năng lực tài chính ổn định được các chuyên gia đánh giá là đặc biệt quan trọng trong nhóm yếu tố này, đặc

biệt là khả năng duy trì dòng tiền cho các tiêu chuẩn an toàn lao động và bảo vệ môi trường ngay cả khi dự án gặp nợ đọng vốn. Nhiều nghiên cứu cũng cho thấy khả năng tài chính là yếu tố quyết định cho các hoạt động thúc đẩy tính bền vững trong ngành xây dựng [26, 27]. Trong khi các nước phát triển thường gắn liền CSR với các khoản đầu tư dài hạn vào công nghệ xanh và giảm thải carbon [6, 8], bối cảnh Việt Nam cho thấy một sự khác biệt về ưu tiên nguồn lực. Đối với các tổ chức xây dựng Việt Nam, sự ổn định tài chính (SF5) mang ý nghĩa chủ yếu để duy trì dòng tiền cho các yêu cầu CSR cơ bản nhất như trang bị an toàn lao động và trả lương đúng hạn, buộc các doanh nghiệp phải cân nhắc kỹ lưỡng giữa lợi nhuận sinh tồn ngắn hạn và các mục tiêu CSR dài hạn. Bên cạnh tài chính, kỹ năng quản trị chuyên môn về CSR là một khía cạnh thường bị thiếu hụt tại các tổ chức xây dựng Việt Nam. Kết quả phỏng vấn chỉ ra rằng việc am hiểu các tiêu chuẩn như ISO 26000 hoặc các chỉ số ESG (environmental – social – governance) giúp đội ngũ quản lý triển khai các sáng kiến một cách khoa học, tránh lãng phí. [42] cũng chỉ ra rằng thực hành đề cao xã hội sẽ giảm thiểu rủi ro về môi trường, nâng cao năng lực cạnh tranh và khả năng thu hút đầu tư của doanh nghiệp. Văn hóa tổ chức hướng tới trách nhiệm cũng được coi là một loại tài sản vô hình giúp các hoạt động đạo đức trở thành thói quen hàng ngày của cán bộ công nhân viên thay vì mang tính đối phó. Việc sẵn sàng ứng dụng các công nghệ xanh như BIM hay vật liệu mới không chỉ cải thiện hiệu quả CSR về mặt môi trường mà còn tối ưu hóa chi phí vận hành lâu dài. Sự kết hợp giữa nguồn lực tài chính và kỹ năng tạo thuận lợi để xây dựng hệ sinh thái nội bộ sẵn sàng ứng phó với các yêu cầu khắt khe từ thị trường và xã hội.

4.3. Gắn kết và truyền thông

Gắn kết các bên liên quan là yêu cầu cốt lõi trong lý thuyết về CSR trong xây dựng. Nguồn tài liệu và các chuyên gia ủng hộ rằng những tổ chức thực hiện CSR thành công là những đơn vị chủ động thiết lập kênh đối thoại với cộng đồng địa phương, khách hàng và cơ quan quản lý nhà nước. Việc thấu hiểu nhu cầu thực chất của người dân xung quanh khu vực dự án xây dựng giúp doanh nghiệp giảm thiểu xung đột và các khiếu kiện về bụi, tiếng ồn, từ đó đảm bảo dự án về đích đúng tiến độ. Tuy nhiên, Collinge [43] khuyến nghị rằng việc gắn kết phải đi đôi với hành động đạo đức thực chất để tránh rơi vào tình trạng truyền thông nhưng thiếu giá trị lõi. Minh bạch trong công bố thông tin CSR là một yếu tố quan trọng tại Việt Nam. Các chuyên gia đề cập rằng mặc dù nhiều doanh nghiệp vẫn có thói quen làm âm thầm, nhưng việc xây dựng báo cáo bền vững định kỳ giúp nâng cao hình ảnh thương hiệu và khả năng tiếp cận các nguồn vốn tài chính xanh. Sự khác biệt về văn hóa và pháp lý cũng định hình lại cách thức truyền thông và gắn kết các bên liên quan. Trong khi các nghiên cứu quốc tế [9, 43] thường nhấn mạnh việc phát hành các báo cáo bền vững theo các tiêu chuẩn toàn cầu, hiệu quả của CSR tại Việt Nam lại phụ thuộc nhiều vào tính gắn kết phi chính thức. Các chuyên gia cũng lưu ý rằng trong môi trường xây dựng Việt Nam, uy tín truyền miệng và mối quan hệ tốt với chính quyền không chỉ là công cụ để hoạt động xây dựng được thuận lợi mà còn là cách thức để doanh nghiệp nhận được sự hỗ trợ về chính sách và giáo dục từ phía chính phủ.

4.4. Phát triển con người

Do đặc thù ngành xây dựng Việt Nam có tỷ lệ lao động thời vụ lớn và trình độ chuyên môn không đồng đều, các chương trình giáo dục về an toàn lao động và nhận thức CSR trở thành yếu tố quyết định để giảm thiểu tai nạn tại công trường. Con người là chủ thể thực thi các hành động trách nhiệm xã hội, do đó CSR nội bộ, bao gồm cải thiện phúc lợi, chăm sóc sức khỏe và đảm bảo quyền lợi công bằng cho người lao động, không chỉ là trách nhiệm pháp lý mà còn là chiến lược giữ chân nhân tài hữu hiệu. Các chuyên gia cho rằng khi nhân sự cảm thấy được tôn trọng và bảo vệ, sự cam kết và nỗ lực của họ sẽ tăng lên, trực tiếp nâng cao chất lượng thi công. Ngoài ra, các chuyên gia cũng lưu ý rằng việc đào tạo không nên chỉ giới hạn ở cán bộ kỹ thuật mà cần mở rộng đến các đội thợ trực tiếp thi công. Điều này giúp cải thiện nhận thức chung về trách nhiệm xã hội từ văn phòng đến công trường.

4.5. Quy trình và sự chuẩn bị

Yếu tố này tập trung vào tính hệ thống và sự chuẩn bị kỹ lưỡng ngay từ giai đoạn tiền xây dựng. Việc tuân thủ nghiêm ngặt hệ thống pháp luật và các quy chuẩn ngành là điều kiện cần tối thiểu để thực hiện CSR thành công. Tuy nhiên, để đạt được hiệu quả bền vững, doanh nghiệp cần thiết lập một hệ thống chỉ số đánh giá CSR riêng biệt để đo lường và kiểm soát các chỉ tiêu cụ thể về kinh tế, xã hội và môi trường.

Một chuyên gia đã nhấn mạnh rằng khách hàng thường đánh giá CSR của nhà thầu chính dựa trên hành vi của tất cả các đơn vị trên công trường, việc đưa các điều khoản đạo đức vào hợp đồng xây dựng với nhà thầu phụ và nhà cung cấp là một yếu tố mang tính quyết định để bảo vệ danh tiếng chung. Sự chuẩn bị kỹ về mặt quy trình giúp doanh nghiệp giảm thiểu các sự cố bất ngờ và đảm bảo rằng các giá trị CSR được thực thi một cách đồng bộ, không bị gián đoạn giữa các giai đoạn khác nhau của vòng đời dự án [11].

5. Kết luận

Nghiên cứu đã khám phá các yếu tố thành công chính đối với thực hiện trách nhiệm xã hội của các doanh nghiệp xây dựng tại Việt Nam. Kết quả cho thấy có 5 nhóm CSF bao gồm: (1) chiến lược và lãnh đạo; (2) nguồn lực và năng lực nội bộ; (3) gắn kết và truyền thông; (4) phát triển con người; (5) quy trình và sự chuẩn bị. Nghiên cứu cho thấy hoạt động CSR không phải là một chuỗi các hoạt động từ thiện đơn lẻ mà là một tiến trình quản trị có hệ thống. Trong đó, sự cam kết thực chất của ban lãnh đạo và năng lực tài chính ổn định đóng vai trò là nền tảng, trong khi việc gắn kết các bên liên quan và quản trị nhà thầu phụ là những yếu tố then chốt tại công trường. Đặc biệt, nghiên cứu nhấn mạnh vai trò của hành động đạo đức thực chất quan trọng hơn sự gắn kết mang tính hình thức, đặc biệt trong môi trường thầu phụ phức tạp tại Việt Nam. Nghiên cứu này giới hạn ở việc khám phá các CSF dựa trên dữ liệu định tính với số lượng mẫu nhỏ. Các nghiên cứu tiếp theo có thể thực hiện các kỹ thuật định lượng trên quy mô mẫu lớn hơn để mang lại những chỉ dẫn thực tiễn cho việc xây dựng một cấu trúc đo lường hiệu quả thực hiện CSR của tổ chức xây dựng. Cụ thể, việc áp dụng kỹ thuật phân tích nhân tố khẳng định (CFA) nên được triển khai để kiểm định độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của mô hình đo lường đã đề xuất, nhằm xây dựng một thang đo chuẩn hóa và hệ thống chỉ số đánh giá hiệu quả thực hiện CSR, tạo cơ sở khoa học vững chắc để các tổ chức xây dựng tối ưu hóa nguồn lực và hướng tới mục tiêu phát triển bền vững.

Lời cảm ơn

Các tác giả xin cảm ơn Trường Đại học Bình Dương đã hỗ trợ cho nghiên cứu này.

Tài liệu tham khảo

- [1]. W. Lu, M. Ye, R. Flanagan, and K. Ye, "Corporate Social Responsibility Disclosures in International Construction Business: Trends and Prospects," *Journal of Construction Engineering and Management*, vol. 142, no. 1, p. 04015053, 2016, doi: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001034](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001034).
- [2]. I. M. Horta, A. S. Camanho, J. Johnes, and G. Johnes, "Performance trends in the construction industry worldwide: an overview of the turn of the century," *Journal of Productivity Analysis*, vol. 39, no. 1, pp. 89-99, 2013/02/01 2013, doi: <https://doi.org/10.1007/s11123-012-0276-0>.

- [3]. M. V. Nguyen, "Investigating the relationship between corporate social responsibility implementation and contractor competitiveness," *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 31, no. 10, pp. 3895-3920, 2023, doi: <https://doi.org/10.1108/ECAM-08-2022-0711>.
- [4]. A. O. Olanipekun, O. S. Oshodi, A. Darko, and T. Omotayo, "The state of corporate social responsibility practice in the construction sector," *Smart and Sustainable Built Environment*, vol. 9, no. 2, pp. 91-111, 2020, doi: <https://doi.org/10.1108/SASBE-11-2018-0056>.
- [5]. M. Norouzi, M. Chàfer, L. F. Cabeza, L. Jiménez, and D. Boer, "Circular economy in the building and construction sector: A scientific evolution analysis," *Journal of Building Engineering*, vol. 44, p. 102704, 2021/12/01/ 2021, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jobe.2021.102704>.
- [6]. L. Huang, G. Krigsvoll, F. Johansen, Y. Liu, and X. Zhang, "Carbon emission of global construction sector," *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, vol. 81, pp. 1906-1916, 2018/01/01/ 2018, doi: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2017.06.001>.
- [7]. A. A. Zahidy, S. Sorooshian, and Z. Abd Hamid, "Critical Success Factors for Corporate Social Responsibility Adoption in the Construction Industry in Malaysia," *Sustainability*, vol. 11, no. 22, p. 6411, 2019. [Online]. Available: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/22/6411>.
- [8]. S. Barthorpe, "Implementing corporate social responsibility in the UK construction industry," *Property Management*, vol. 28, no. 1, pp. 4-17, 2010, doi: [10.1108/02637471011017145](https://doi.org/10.1108/02637471011017145).
- [9]. B. Xia, A. Olanipekun, Q. Chen, L. Xie, and Y. Liu, "Conceptualising the state of the art of corporate social responsibility (CSR) in the construction industry and its nexus to sustainable development," *Journal of Cleaner Production*, vol. 195, pp. 340-353, 2018/09/10/ 2018, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.157>.
- [10]. P. Velte, "Meta-analyses on Corporate Social Responsibility (CSR): a literature review," *Management Review Quarterly*, vol. 72, no. 3, pp. 627-675, 2022/09/01 2022, doi: <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00211-2>.
- [11]. Q. Zhang, B. L. Oo, and B. T. H. Lim, "Drivers, motivations, and barriers to the implementation of corporate social responsibility practices by construction enterprises : A review," *Journal of Cleaner Production*, vol. 210, pp. 563-584, 2019/02/10/ 2019, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.050>.
- [12]. M. Loosemore and B. T. H. Lim, "Linking corporate social responsibility and organizational performance in the construction industry," *Construction Management and Economics*, vol. 35, no. 3, pp. 90-105, 2017/03/04 2017, doi: <https://doi.org/10.1080/01446193.2016.1242762>.
- [13]. M. V. Nguyen, "Barriers to corporate social responsibility performance in construction organizations," *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 31, no. 4, pp. 1473-1496, 2022, doi: <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2022-0489>.
- [14]. H. Pham, T. Pham, and C. N. Dang, "Barriers to corporate social responsibility practices in construction and roles of education and government support," *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 29, no. 7, pp. 2714-2735, 2021, doi: <https://doi.org/10.1108/ECAM-03-2020-0199>.
- [15]. K. Koc, S. Durdyyev, A. Tleuken, O. Ekmekcioglu, J. Mbachu, and F. Karaca, "Critical success factors for construction industry transition to circular economy: developing countries' perspectives," *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 31, no. 12, pp. 4955-4974, 2023, doi: <https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2023-0129>.
- [16]. H. R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press, 2013.
- [17]. H. Guo and W. Lu, "The inverse U-shaped relationship between corporate social responsibility and competitiveness: Evidence from Chinese international construction companies," *Journal of Cleaner Production*, vol. 295, p. 126374, 2021/05/01/ 2021, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126374>.
- [18]. A. Dahlsrud, "How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 15, no. 1, pp. 1-13, 2008, doi: <https://doi.org/10.1002/csr.132>.
- [19]. A. B. Carroll, "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders," *Business Horizons*, vol. 34, no. 4, pp. 39-48, 1991/07/01/ 1991, doi: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).
- [20]. J. Elkington, "Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business," *Environmental Quality Management*, vol. 8, no. 1, pp. 37-51, 1998, doi: <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>.
- [21]. D. Sharma and S. Chakraborty, "Corporate social responsibility and financial performance: does CSR strategic integration matter?," *Cogent Business & Management*, vol. 11, no. 1, p. 2392182, 2024/12/31 2024, doi: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2392182>.
- [22]. B. Bhutani and S. Jain, "Navigating three decades: corporate social responsibility, sustainability, and risk," *Journal of Business Strategy*, vol. 46, no. 5-6, pp. 142-168, 2025, doi: <https://doi.org/10.1108/JBS-11-2024-0234>.
- [23]. J. F. Rockart, "The changing role of the information systems executive : a critical success factors perspective," 1982.
- [24]. A. Boynton and R. Zmud, "An Assessment of Critical Success Factors," *Sloan management review*, vol. 25, pp. 17-27, 06/01 1984.
- [25]. B. Esmaeili, E. Pellicer, and K. R. Molenaar, "Critical Success Factors For Construction Projects," in *Project Management and Engineering Research, 2014: Selected Papers from the 18th International AEIPRO Congress held in Alcañiz, Spain, in 2014*, J. L. Ayuso Muñoz, J. L. Yagüe Blanco, and S. F. Capuz-Rizo Eds. Cham: Springer International Publishing, 2016, pp. 3-14.
- [26]. C. N. Dang and L. Le-Hoai, "Critical success factors for implementation process of design-build projects in Vietnam," *Journal of Engineering, Design and Technology*, vol. 14, no. 1, pp. 17-32, 2016, doi: <https://doi.org/10.1108/JEDT-04-2013-0029>.
- [27]. Y. Li, H. Song, P. Sang, P.-H. Chen, and X. Liu, "Review of Critical Success Factors (CSFs) for green building projects," *Building and Environment*, vol. 158, pp. 182-191, 2019/07/01/ 2019, doi: <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2019.05.020>.
- [28]. T. Wang, J. Xu, Q. He, A. P. C. Chan, and E. K. Owusu, "Studies on the success criteria and critical success factors for mega infrastructure construction projects: a literature review," *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 30, no. 5, pp. 1809-1834, 2022, doi: <https://doi.org/10.1108/ECAM-12-2020-1042>.
- [29]. S. Shayan, K. Pyung Kim, and V. W. Y. Tam, "Critical success factor analysis for effective risk management at the execution stage of a construction project," *International Journal of Construction Management*, vol. 22, no. 3, pp. 379-386, 2022/03/17 2022, doi: <https://doi.org/10.1080/15623599.2019.1624678>.
- [30]. S. Banihashemi, M. R. Hosseini, H. Golizadeh, and S. Sankaran, "Critical success factors (CSFs) for integration of sustainability into construction project management practices in developing countries," *International Journal of Project Management*, vol. 35, no. 6, pp. 1103-1119, 2017/08/01/ 2017, doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.01.014>.
- [31]. D. Moher, A. Liberati, J. Tetzlaff, and D. G. Altman, "Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement,"

- International Journal of Surgery*, vol. 8, no. 5, pp. 336-341, 2010/01/01/ 2010, doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2010.02.007>.
- [32]. I. C. Osuizugbo, O. O. Oyeyipo, and A. D. Olojo, "Drivers of corporate social responsibility initiatives among construction companies in Nigeria," *International Journal of Building Pathology and Adaptation*, vol. 43, no. 6, pp. 1595-1611, 2024, doi: <https://doi.org/10.1108/IJBPA-09-2023-0130>.
- [33]. A. Hamdani, E. T. Sule, I. Soemaryani, and Yunizar, "Corporate social responsibility as responsible leadership mediator for organizational citizenship behavior," *Cogent Business & Management*, vol. 11, no. 1, p. 2336268, 2024/12/31 2024, doi: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2336268>.
- [34]. Q. Zhang, B. L. Oo, and B. T.-H. Lim, "Key practices and impact factors of corporate social responsibility implementation: Evidence from construction firms," *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 30, no. 5, pp. 2124-2154, 2022, doi: <https://doi.org/10.1108/ECAM-11-2020-0973>.
- [35]. A. M. F. Albroush, S. I. Doh, R. A. Rahman, and A. H. Al-Momani, "Critical success factors of construction projects in Jordan: an empirical investigation," *Asian Journal of Civil Engineering*, vol. 23, no. 7, pp. 1087-1099, 2022/11/01 2022, doi: <https://doi.org/10.1007/s42107-022-00470-8>.
- [36]. N. Garoui and S. Ibrahim, "Identifying the enablers of Corporate Social Responsibility adoption in construction firms," *Discover Sustainability*, vol. 6, no. 1, p. 503, 2025/06/04 2025, doi: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01364-w>.
- [37]. Y. Ran *et al.*, "The Identification and Prioritization of the Factors Affecting Corporate Social Responsibility Implementation in the Construction Industry—The Perspective of Developing Countries," *Buildings*, vol. 15, no. 4, p. 632, 2025. [Online]. Available: <https://www.mdpi.com/2075-5309/15/4/632>.
- [38]. A. AlJaber, P. Martinez-Vazquez, and C. Baniotopoulos, "Developing Critical Success Factors for Implementing Circular Economy in Building Construction Projects," *Buildings*, vol. 14, no. 8, p. 2319, 2024. [Online]. Available: <https://www.mdpi.com/2075-5309/14/8/2319>.
- [39]. I. Osuizugbo, O. Oyeyipo, R. Ojelabi, and O. Oshodi, "Factors Inhibiting Corporate Social Responsibility Initiatives Among Construction Companies," *Construction Economics and Building*, vol. 21, 03/03 2021, doi: <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v21i1.7359>.
- [40]. A. B. Hoang and T. Thanh Huyen, "A corporate social responsibility indicator system for construction enterprises in Vietnam," *International Journal of Civil Engineering*, vol. 7, pp. 12-20, 06/25 2020, doi: <https://doi.org/10.14445/23488352/IJCE-V7I6P102>.
- [41]. S. R. Murtagh and T. Brooks, "Critical success factors for social value in construction procurement in Northern Ireland," *Proceedings of the Institution of Civil Engineers - Management, Procurement and Law*, vol. 172, no. 5, pp. 183-196, 2019/08/30/ 2019, doi: <https://doi.org/10.1680/jmapl.19.00005>.
- [42]. T. T. Kiên, "Thực hiện ESG đối với các doanh nghiệp xây dựng tại Việt Nam: Thực trạng và khuyến nghị," *Tạp Chí Vật liệu Và Xây dựng - Bộ Xây dựng*, vol. 15(04), pp. 164-170, 2025, doi: <https://doi.org/10.54772/jomc.04.2025.1039>.
- [43]. W. Collinge, "Stakeholder Engagement in Construction: Exploring Corporate Social Responsibility, Ethical Behaviors, and Practices," *Journal of Construction Engineering and Management*, vol. 146, no. 3, p. 04020003, 2020, doi: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001769](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001769).
- [44]. J. M. Morse, "Designing funded qualitative research," in *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc, 1994, pp. 220-235.
- [45]. J. W. Creswell and C. N. Poth, *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications, 2016.