



Hợp đồng tâm lý và giữ chân nhân viên: Vai trò trung gian của thương hiệu tuyển dụng, danh tiếng doanh nghiệp và sự hài lòng trong công việc

ĐOÀN VIẾT NHÂN^a, PHAN QUỐC TẤN^{*,a}

^a Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 03/06/2024 Ngày nhận lại: 31/07/2024 Duyệt đăng: 20/08/2024 Mã phân loại JEL: J00; J17; J21; J24; M12. Từ khóa: Hợp đồng tâm lý; Thương hiệu tuyển dụng; Danh tiếng doanh nghiệp; Sự hài lòng trong công việc; Giữ chân nhân viên. Keywords: Psychological contract; Employer branding; Corporate reputation; Job satisfaction; Employee retention.	Giữ chân nhân viên trong các công ty xây dựng ở TP. Hồ Chí Minh đang trở nên khó khăn do ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế gần đây, gây ra suy yếu tài chính và làm bất ổn trong việc duy trì đội ngũ nhân sự. Nghiên cứu này đã điều tra mối quan hệ giữa hợp đồng tâm lý và giữ chân nhân viên, tập trung vào vai trò của sự hài lòng trong công việc, thương hiệu tuyển dụng, danh tiếng doanh nghiệp như là các biến trung gian. Thông qua việc sử dụng phương pháp định lượng và phần mềm SmartPLS để phân tích dữ liệu từ 427 nhân viên, các giả thuyết về tác động của hợp đồng tâm lý đến khả năng giữ chân nhân viên đã được kiểm định và chấp nhận. Kết quả cũng thể hiện sự khác biệt về giới tính trong mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc đến giữ chân nhân viên; giữa hợp đồng tâm lý đến thương hiệu tuyển dụng. Ngoài ra, kết quả cũng cho thấy sự khác biệt về độ tuổi và tình trạng hôn nhân. Dựa trên kết quả, nghiên cứu đặt ra một số hàm ý cho nhà quản trị nhằm nâng cao hợp đồng tâm lý, thương hiệu tuyển dụng, danh tiếng doanh nghiệp, sự hài lòng trong công việc để góp phần giữ chân nhân viên trong các doanh nghiệp xây dựng. Abstract Retaining employees in construction companies in Ho Chi Minh City has become increasingly difficult due to the recent economic crisis, resulting in weakened financial stability and workforce instability. This study investigates the relationship between psychological contracts

* Tác giả liên hệ.

Biên tập viên: Trần Lê Thùy Duyên.

Email: doanvietnhanbk@gmail.com (Đoàn Viết Nhân); tanpq@ueh.edu.vn (Phan Quốc Tấn).

Trích dẫn bài viết: Đoàn Viết Nhân, & Phan Quốc Tấn. (2024). Hợp đồng tâm lý và giữ chân nhân viên: Vai trò trung gian của thương hiệu tuyển dụng, danh tiếng doanh nghiệp và sự hài lòng trong công việc. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 35(9), 06-24.

and employee retention, focusing on the mediating roles of job satisfaction, employer brand, and corporate reputation. Using quantitative methods and SmartPLS software to analyze data from 427 employees, the hypotheses regarding the impact of psychological contracts on employee retention were tested and supported. The results also reveal gender differences in the relationship between job satisfaction and employee retention, and between psychological contracts and employer brand. Additionally, the findings indicate differences in employee retention based on age and marital status. Based on these findings, several implications for managers are proposed to enhance psychological contracts, employer branding, corporate reputation, and job satisfaction to contribute to employee retention in construction enterprises.

1. Giới thiệu

Dưới tác động của thị trường biến động, cạnh tranh gay gắt và suy thoái kinh tế, việc giữ chân nhân sự là thách thức lớn đối với các doanh nghiệp, đặc biệt trong ngành xây dựng tại TP.HCM. Nhiều nhà thầu cam kết hợp đồng tâm lý để giữ chân nhân viên nhưng thường không thực hiện được. Báo cáo của Future Southeast Asia (Jame, 2023) cho thấy các doanh nghiệp xây dựng ở TP.HCM đang đối mặt với khó khăn trong quản trị nhân sự do khủng hoảng kinh tế, gây chậm trễ dự án và ảnh hưởng tài chính nghiêm trọng, dẫn đến tỷ lệ nghỉ việc cao. Theo thông tin từ trung tâm dự báo nhu cầu nhân lực và thông tin thị trường lao động, vào đầu năm 2024, nhu cầu tuyển dụng trong ngành xây dựng tại TP.HCM đã tăng 5,46%, đạt 29.026 vị trí (Thanh Niên, 2024). Do đó, tuân thủ và thực hiện các cam kết trong hợp đồng tâm lý được coi là yếu tố quan trọng để nâng cao khả năng giữ chân nhân viên.

Hợp đồng tâm lý, dù không có giá trị pháp lý, vẫn ảnh hưởng sâu sắc đến tinh thần nhân viên, phản ánh kỳ vọng ngầm giữa cá nhân và tổ chức. Nayak và cộng sự (2021), Sandeepanie và cộng sự (2023) đã nhấn mạnh rằng hợp đồng, dù bằng văn bản hay không, đều là những cam kết được thực thi hoặc công nhận.

Ngoài hợp đồng tâm lý, các yếu tố như thương hiệu tuyển dụng, danh tiếng doanh nghiệp và sự hài lòng trong công việc cũng ảnh hưởng đáng kể đến khả năng giữ chân nhân viên. Do đó, nghiên cứu này tiếp cận vấn đề từ góc độ hợp đồng tâm lý và xem xét vai trò trung gian của các yếu tố trên, dựa trên các nghiên cứu trước đây của: Bharadwaj và cộng sự (2022), Sandeepanie và cộng sự (2023), Tanwar và Prasad (2016a), Nayak và cộng sự (2021), Shirin và Kleyn (2017), Cabrera-Luján và cộng sự (2023), Hashemi và cộng sự (2023).

Nghiên cứu này khám phá mối quan hệ giữa hợp đồng tâm lý và giữ chân nhân viên, thông qua vai trò trung gian của thương hiệu tuyển dụng, danh tiếng doanh nghiệp và sự hài lòng công việc. Đồng thời, nghiên cứu đưa ra các hàm ý quản trị nhằm cải thiện việc giữ chân nhân viên tại các doanh nghiệp xây dựng ở TP.HCM.

2. Cơ sở lý thuyết

Hợp đồng tâm lý: Được phát triển từ lý thuyết cân bằng và trao đổi xã hội, hợp đồng tâm lý bao gồm hai hình thức chính: hợp đồng giao dịch và hợp đồng quan hệ, mỗi loại đều nhấn mạnh vào các khía cạnh riêng biệt của mỗi quan hệ lao động. Trong bài viết này, hợp đồng tâm lý được hiểu là niềm tin của nhân viên về các điều kiện của sự trao đổi qua lại giữa các nghĩa vụ đã được ghi chép và chưa được ghi chép giữa nhân viên và nhà tuyển dụng (Sandeepanie và cộng sự, 2023). Lý thuyết hợp đồng tâm lý giải thích niềm tin giữa nhân viên và tổ chức trong mối quan hệ qua lại, tạo điều kiện cho trao đổi thành công (Cropanzano và cộng sự, 2017; Golden & Veiga, 2018). Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory – SET) của Blau (2017), lý thuyết này giúp làm rõ sự phát triển và duy trì các mối quan hệ trong tổ chức, với nhiều ứng dụng trong việc nghiên cứu mối quan hệ công việc.

Danh tiếng doanh nghiệp: Là một biểu hiện nhận thức về các hành động trong quá khứ và triển vọng tương lai của một công ty, qua đó phác họa sức hấp dẫn tổng thể của công ty đối với tất cả các thành phần chính so với các đối thủ hàng đầu (Fombrun, 2005). Lý thuyết danh tiếng tổ chức giải thích rằng quản lý nhận thức mang lại nhiều lợi ích cho các tổ chức công, bao gồm phát triển lâu dài (Luoma-aho, 2007). Bên trong tổ chức, danh tiếng tích cực thúc đẩy công chức (Valasek, 2018), thu hút ứng viên đa dạng (Lee & Zhang, 2021), và tăng cường gắn bó của nhân viên (Gilad và cộng sự, 2018). Bên ngoài tổ chức, xây dựng danh tiếng tích cực giúp tổ chức đạt quyền tự chủ, tính hợp pháp (Busuioac & Rimkutė, 2020), và quản lý giao tiếp chiến lược (Moschella & Pinto, 2019).

Thương hiệu tuyển dụng: Khái niệm này đề chỉ những lợi ích về chức năng, kinh tế và tâm lý do công việc mang lại và được xác định với công ty sử dụng lao động (Ambler & Barrow, 1996).

Sự hài lòng trong công việc: Là phản ứng cảm xúc và nhận thức của một người đối với môi trường làm việc (Lin & Huang, 2021), là một trạng thái cảm xúc tích cực dựa trên đánh giá về đặc điểm công việc của cá nhân (Huang và cộng sự, 2016).

Giữ chân nhân viên: Từ "giữ chân" mô tả một trạng thái nơi nhân viên quyết định làm việc và ở lại trong tổ chức (Tanwar & Prasad, 2016b). Khái niệm này được hiểu là việc giữ lại những nhân viên đóng góp vào sự thành công của tổ chức (Tanwar & Prasad, 2016b).

Lý thuyết trao đổi xã hội: Là các tương tác xã hội mà trong đó, các cá nhân tin rằng họ sẽ thu được những lợi ích từ các hành vi trao đổi (Blau, 2017). Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội, cam kết trong doanh nghiệp phát triển khi các nhân viên cảm thấy tín hiệu tích cực từ doanh nghiệp, như sự ủng hộ về mặt xã hội, tính công bằng qua cơ chế thưởng, sự công bằng trong mối quan hệ làm việc.

Lý thuyết bản sắc xã hội (Social Identity Theory – SIT): Được phát triển vào những năm 1970, bản sắc được mô tả theo một chuỗi liên tục từ bản sắc cá nhân đến bản sắc xã hội (Tajfel, 1978). Bản sắc cá nhân dựa trên ý thức cá nhân và sự độc đáo của con người. Ngược lại, bản sắc xã hội xuất phát từ những đặc điểm chung mà các thành viên trong nhóm chia sẻ với nhau. Theo Tajfel (1978), bản sắc xã hội là một phần trong quan niệm về bản thân của một cá nhân xuất phát từ kiến thức của người đó về việc mình thuộc về một nhóm xã hội (hoặc các nhóm xã hội) cùng với ý nghĩa cảm xúc gắn liền với sự thuộc về nhóm đó.

3. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Mối quan hệ giữa hợp đồng tâm lý và giữ chân nhân viên

Hợp đồng tâm lý như một biến tiền đề của việc giữ chân nhân viên. Hợp đồng tâm lý liên quan đến sự đánh giá của nhân viên về thỏa thuận của họ với tổ chức đã trở thành một khái niệm phổ biến để hạn chế vấn đề luân chuyển nhân viên (Rousseau, 1990). Điểm chính của hợp đồng tâm lý là diễn giải và đánh giá của nhân viên và ảnh hưởng của chúng đối với ý định ở lại (De Vos và cộng sự, 2005). Theo De Vos và Meganck (2008), hợp đồng tâm lý cung cấp một nền tảng hữu ích để thu hút và giữ chân nhân viên. Nghiên cứu của Turnley và Feldman (2000) cho thấy việc vi phạm hợp đồng tâm lý có khả năng tác động tiêu cực đến hành vi và thái độ của nhân viên và làm gia tăng ý định rời bỏ tổ chức. Vì vậy, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H₁: Hợp đồng tâm lý tác động tích cực đến giữ chân nhân viên.

Mối quan hệ giữa hợp đồng tâm lý và thương hiệu tuyển dụng

Sandeepanie và cộng sự (2019) phát hiện ra có sự thiếu sót rất lớn liên quan ảnh hưởng của hợp đồng tâm lý đến việc xây dựng thương hiệu tuyển dụng trong các lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực, tâm lý học và tiếp thị thương hiệu. Ảnh hưởng của hợp đồng tâm lý đối với nhận thức về thương hiệu tuyển dụng dường như là một mối quan tâm nghiên cứu đáng chú ý chưa được khám phá trong bối cảnh toàn cầu hiện nay (Sandeepanie và cộng sự, 2019).

Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội, sự cam kết trong doanh nghiệp phát triển khi họ nhận thấy những tín hiệu tốt từ doanh nghiệp (hợp đồng tâm lý), từ đó sẽ góp phần tạo nên thương hiệu tuyển dụng. Vì vậy, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H₂: Hợp đồng tâm lý tác động tích cực đến thương hiệu tuyển dụng.

Mối quan hệ giữa hợp đồng tâm lý và sự hài lòng trong công việc

Theo lý thuyết trao đổi xã hội, quan hệ việc làm và hợp đồng tâm lý về bản chất là một loại trao đổi xã hội; nghĩa là, trong khi các cá nhân đóng góp cho tổ chức, họ cũng mong muốn tổ chức trao phần thưởng tương ứng (Coyle-Shapiro & Conway, 2005). Nếu một tổ chức thực hiện tốt hợp đồng tâm lý thì động lực làm việc của nhân viên, sự hài lòng trong công việc và hiệu suất công việc sẽ được cải thiện (Katou & Budhwar, 2012). Vì vậy, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H₃: Hợp đồng tâm lý tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc.

Mối quan hệ giữa hợp đồng tâm lý và danh tiếng doanh nghiệp

Fombrun và Pan (2006) nhận định rằng, việc giảm niềm tin do vi phạm hợp đồng tâm lý có liên quan tiêu cực đến nhận thức của nhân viên về danh tiếng doanh nghiệp. Ngoài ra, Shirin và Kleyn (2017) cũng phát hiện ra rằng hợp đồng tâm lý có ảnh hưởng đến sự nhận thức của nhân viên về danh tiếng và sự gắn kết của họ. Từ đó, nhóm tác giả đặt ra giả thuyết:

Giả thuyết H₄: Hợp đồng tâm lý tác động tích cực đến danh tiếng doanh nghiệp.

Mối quan hệ giữa thương hiệu tuyển dụng và danh tiếng doanh nghiệp

Keppeler và Papenfuß (2021) đã nêu bật vai trò quan trọng của thương hiệu tuyển dụng đối với danh tiếng doanh nghiệp. Theo Silva và Dias (2022), thương hiệu tuyển dụng làm tăng danh tiếng doanh nghiệp của một tổ chức, từ đó, sẽ làm tăng ý định nộp đơn ứng tuyển của một cá nhân. Từ các căn cứ trên, nhóm tác giả đặt ra giả thuyết:

Giả thuyết H₅: Thương hiệu tuyển dụng tác động tích cực đến danh tiếng doanh nghiệp.

Mối quan hệ giữa thương hiệu tuyển dụng và sự hài lòng trong công việc

Việc xây dựng thương hiệu tuyển dụng có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng trong công việc (Davies và cộng sự, 2018; Schlager và cộng sự, 2011). Schlager và cộng sự (2011) đã xem xét mối liên hệ giữa thương hiệu tuyển dụng với sự hài lòng trong công việc và thấy rằng các tổ chức thẩm nhuần các đặc điểm thương hiệu về giá trị kinh tế, phát triển, xã hội, đa dạng và danh tiếng sẽ làm tăng sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Vì vậy, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H₆: Thương hiệu tuyển dụng tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc.

Mối quan hệ giữa danh tiếng doanh nghiệp và sự hài lòng trong công việc

Từ lâu, Riordan và cộng sự (1997) đã kết luận rằng hình ảnh doanh nghiệp có liên quan tích cực đến sự hài lòng trong công việc và có liên quan tiêu cực đến ý định nghỉ việc. Còn Carmeli và Freund (2002) cho rằng, danh tiếng công ty có mối quan hệ với cam kết tình cảm của nhân viên, sự hài lòng trong công việc và hành vi công dân của tổ chức. Sau đó, Alniacik và cộng sự (2011) đã chứng minh rằng có mối quan hệ tích cực giữa danh tiếng của công ty với cam kết tổ chức và sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Vì vậy, nhóm tác giả đặt ra giả thuyết:

Giả thuyết H₇: Danh tiếng doanh nghiệp tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc.

Mối quan hệ giữa thương hiệu tuyển dụng và giữ chân nhân viên

Theo Kashyap và Verma (2018), xây dựng thương hiệu tuyển dụng sẽ tạo nên tính độc đáo của công ty và làm giảm ý định từ bỏ công việc. Ngoài ra, các thuộc tính của thương hiệu tuyển dụng như đào tạo, phát triển và thưởng đã được chứng minh là có ảnh hưởng đáng kể đến khả năng giữ chân nhân viên (Gregorka và cộng sự, 2020). Vì vậy, thương hiệu tuyển dụng có thể tăng cường sự gắn kết cảm xúc, làm tăng xu hướng gắn bó lâu dài của họ (Binu Raj, 2021). Do đó, giả thuyết H₈ được đưa ra:

Giả thuyết H₈: Thương hiệu tuyển dụng tác động tích cực đến giữ chân nhân viên.

Mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và giữ chân nhân viên

Dechawatanapaisal (2018) đã khẳng định rằng những nhân viên không hài lòng với vị trí làm việc hiện tại của họ có nhiều khả năng sẽ tìm kiếm các cơ hội khác. Pizam và Thornburg (2000) cho rằng gần 90% nhân viên nghỉ việc khi không hài lòng với nơi làm việc. Nhiều nghiên cứu đã kết luận rằng mức độ hài lòng cao dẫn đến sự gắn bó với nơi làm việc và ý định ở lại cao hơn của người lao động (Alferaih, 2017; Skelton và cộng sự, 2019). Vì vậy, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H₉: Sự hài lòng trong công việc tác động tích cực đến giữ chân nhân viên.

Mối quan hệ giữa danh tiếng doanh nghiệp và giữ chân nhân viên

Wang và cộng sự (2018) ghi nhận rằng quyết định đầu tư vào trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp ảnh hưởng về giá trị thương hiệu, nhận dạng tổ chức, hình ảnh doanh nghiệp và danh tiếng doanh nghiệp, đây là yếu tố quan trọng để giữ chân nhân viên. Danh tiếng doanh nghiệp là tài sản chiến lược và có giá trị thiết yếu giúp giữ chân nhân viên (Navarro-Chávez và cộng sự, 2022). Mặt khác, hình ảnh công ty với các hoạt động kinh doanh tốt và minh bạch sẽ giúp giữ chân khách hàng và người lao động trong một thế giới cạnh tranh. Vì vậy, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H₁₀: Danh tiếng doanh nghiệp tác động tích cực đến giữ chân nhân viên.

Vai trò trung gian của thương hiệu tuyển dụng

Theo Sandeepanie và cộng sự (2023), một số nghiên cứu đã khám phá nhiều khía cạnh, mối quan hệ và mối liên kết của quản lý nhân tài, hợp đồng tâm lý và xây dựng thương hiệu tuyển dụng liên quan đến các bối cảnh toàn cầu khác nhau. Theo Hashemi và cộng sự (2023), tồn tại mối quan hệ giữa thương hiệu nhà tuyển dụng, hợp đồng tâm lý và ý định nghỉ việc. Vì vậy, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H₁₁: Thương hiệu tuyển dụng đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa hợp đồng tâm lý và giữ chân nhân viên.

Vai trò trung gian của sự hài lòng trong công việc

Sự hài lòng trong công việc như một biến thái độ cũng đã được nghiên cứu để chia sẻ mối liên hệ trực tiếp và gián tiếp với việc giữ chân nhân viên. Nghiên cứu của Tanwar và Prasad (2016a) đã đề xuất sự hài lòng trong công việc như một yếu tố trung gian giữa hợp đồng tâm lý và giữ chân nhân viên. Hadi và Ahmed (2018) cho rằng lý thuyết trao đổi xã hội đặt nền tảng để chứng minh rằng khi người sử dụng lao động mang lại giá trị cho nhân viên của mình, sẽ làm tăng lòng trung thành nhân viên. Vì vậy, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết:

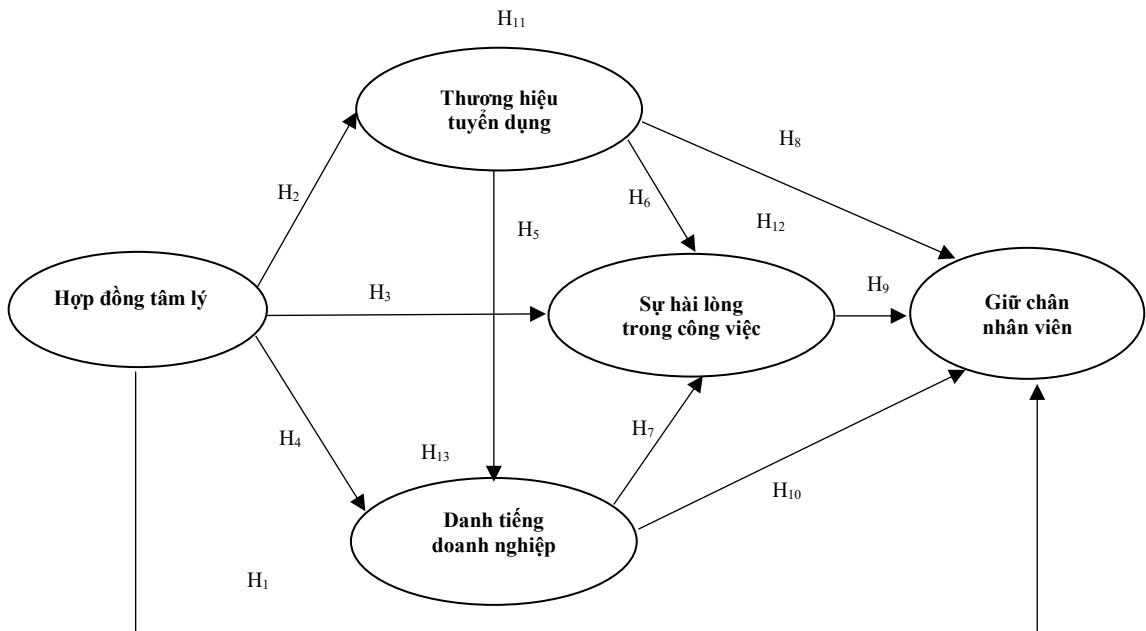
Giả thuyết H₁₂: Sự hài lòng trong công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa hợp đồng tâm lý và giữ chân nhân viên.

Vai trò trung gian của danh tiếng doanh nghiệp

Xây dựng thương hiệu tuyển dụng là một cách tiếp cận hiện đại không ngừng mở rộng và nó có thể duy trì danh tiếng của công ty trong việc thu hút và giữ chân nhân viên (Ahmad & Daud, 2016). Ngoài ra, Shirin và Kleyn (2017) cũng phát hiện ra rằng hợp đồng tâm lý có ảnh hưởng đến sự nhận thức của nhân viên về danh tiếng và sự gắn kết của họ. Từ các căn cứ trên, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H₁₃: Danh tiếng doanh nghiệp đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa hợp đồng tâm lý và giữ chân nhân viên.

Dựa trên các giả thuyết đã nêu, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu sau:



4. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu kế thừa thang đo hợp đồng tâm lý của Millward và Hopkins (1998) với 13 biến quan sát; thang đo thương hiệu tuyển dụng từ Biswas và Suar (2016), và Sokro (2012) với 7 biến quan sát; thang đo sự hài lòng công việc từ Hackman và Oldham (1975); thang đo giữ chân nhân viên từ Kyndt và cộng sự (2009); và thang đo danh tiếng tổ chức từ Ponzi và cộng sự (2011).

Nghiên cứu được thực hiện tại các doanh nghiệp xây dựng ở TP.HCM thông qua khảo sát nhân viên văn phòng. Từ tháng 02–4/2024, 500 bảng câu hỏi giấy được phát trực tiếp, thu về 448 và có 427 bảng hợp lệ (85,4%). Phân tích dữ liệu sử dụng SPSS V22 và Smart PLS 4 để kiểm định.

Bảng 1.

Thông tin mẫu khảo sát

Tiêu chí		Tần số	Tỷ lệ (%)
<i>Giới tính</i>	Nam	271	63,47
	Nữ	156	36,53
<i>Tình trạng hôn nhân</i>	Độc thân	240	56,02
	Kết hôn	187	43,98
<i>Độ tuổi</i>	Từ 18–25 tuổi	156	36,53
	Từ 26–30 tuổi	123	28,82
	Từ 31–35 tuổi	70	16,39

Tiêu chí		Tần số	Tỷ lệ (%)
	Từ 36–40 tuổi	70	16,39
	Trên 41 tuổi	8	1,87
<i>Học vấn</i>	Trung học phổ thông	0	0,00
	Trung cấp	25	5,85
	Cao đẳng	121	28,34
	Đại học	150	35,13
	Sau đại học	131	30,68
<i>Kinh nghiệm</i>	Dưới 3 năm	130	30,45
	Từ 3–5 năm	199	46,60
	Từ 5–10 năm	40	9,37
	Trên 10 năm	58	13,58
<i>Cấp bậc</i>	Nhân viên/chuyên viên	237	55,50
	Trưởng nhóm/trưởng bộ phận	190	44,50
	Khác	0	0,00
<i>Thu nhập</i>	Dưới 10 triệu	115	26,93
	Từ 10–20 triệu	102	23,89
	Từ 21–40 triệu	111	26,00
	Trên 40 triệu	99	23,18
<i>Quy mô</i>	Từ 50–100 người	15	3,51
	Từ 100–200 người	104	24,36
	Trên 200 người	308	72,13
Cộng		427	100,00

Phỏng vấn các thành viên trước đây cho thấy:

Nhóm lao động độc thân chiếm 56,02%, cho thấy họ có tính linh hoạt cao hơn trong công việc. Ngược lại, 43,98% đã kết hôn có xu hướng tìm kiếm sự ổn định và cân bằng giữa công việc và cuộc sống, điều này ảnh hưởng đến các điều khoản hợp đồng tâm lý.

Nhóm 18–25 tuổi chiếm 36,53%, cho thấy sự tham gia của lao động trẻ. Nhóm 26–30 tuổi chiếm 28,82%, đại diện cho lao động có kinh nghiệm. Nhóm 31–35 tuổi và 36–40 tuổi, mỗi nhóm chiếm 16,39%. Sự khác biệt về tuổi tác ảnh hưởng đến hợp đồng tâm lý: lao động trẻ kỳ vọng phát triển và học hỏi, trong khi lao động lớn tuổi tìm kiếm sự ổn định và an toàn.

Nhóm lao động có trình độ đại học chiếm 35,13%, cao đẳng 28,34%, sau đại học 30,68%, và trung cấp 5,85%. Nhân viên có trình độ cao thường có kỳ vọng cao hơn về hợp đồng tâm lý, bao gồm cơ hội phát triển nghề nghiệp và đào tạo.

Nhóm thu nhập dưới 10 triệu chiếm 26,93%, 10–20 triệu chiếm 23,89%, 21–40 triệu chiếm 26%, và trên 40 triệu chiếm 23,19%. Chênh lệch thu nhập ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ hài lòng và cam kết của nhân viên, từ đó tác động đến hợp đồng tâm lý.

Doanh nghiệp lớn cung cấp môi trường làm việc tốt và cơ hội thăng tiến, củng cố hợp đồng tâm lý. Doanh nghiệp nhỏ gặp khó khăn do hạn chế về nguồn lực và phúc lợi.

5. Kết quả nghiên cứu

5.1. Đánh giá mô hình đo lường

Các thang đo cần đạt: hệ số tải ngoài (λ) $\geq 0,7$; Cronbach's Alpha $> 0,7$; độ tin cậy tổng hợp (CR) $> 0,7$; và tổng phương sai trích (AVE) $> 0,5$. Sau phân tích lần 1, EB6 và PC4 bị loại do độ tin cậy thấp. Kết quả lần 2 (Bảng 2) cho thấy các thang đo đạt yêu cầu, với Cronbach's Alpha, rho_A, CR $> 0,7$ và AVE $> 0,5$. Hệ số HTMT (Bảng 3) đều $< 0,9$ (Fassott và cộng sự, 2016), và VIF của các biến quan sát $< 5,0$. Do đó, mô hình phù hợp để đánh giá tiếp theo.

Bảng 2.

Kết quả các biến quan sát

Ký hiệu	Các phát biểu	Hệ số tải ngoài
<i>Hợp đồng tâm lý</i> (Cronbach's Alpha: 0,945; rho_A: 0,946; CR: 0,952; AVE: 0,625)		
PC1	Công việc này là bước đầu quan trọng cho sự phát triển nghề nghiệp của tôi;	0,803
PC2	Tôi mong muốn được nâng cao kỹ năng của mình thông qua các chương trình đào tạo tại công ty này;	0,817
PC3	Tôi kỳ vọng sẽ được thăng chức tại công ty này nhờ thời gian làm việc và nỗ lực đạt được mục tiêu;	0,707
PC5	Làm việc tại tổ chức này cảm giác như là một phần của một gia đình;	0,810
PC6	Tôi cảm nhận thấy mình là một phần của một nhóm trong tổ chức này;	0,795
PC7	Tôi cố gắng hết sức để giúp đỡ đồng nghiệp, mà tôi hy vọng sau này họ sẽ gọi điện để trả ơn;	0,794
PC8	Công việc có ý nghĩa nhiều hơn chỉ là phương tiện thanh toán các hóa đơn;	0,789
PC9	Tôi cảm thấy công ty này đáp lại nỗ lực của nhân viên;	0,801
PC10	Tổ chức phát triển khen thưởng những nhân viên làm việc chăm chỉ và nỗ lực hết mình;	0,760
PC11	Tôi có động lực đóng góp 100% cho công ty này để đổi lấy tương lai;	0,809
PC12	Tôi có cơ hội thăng tiến hợp lý nếu tôi làm việc chăm chỉ;	0,800

Ký hiệu	Các phát biểu	Hệ số tải ngoài
PC13	Con đường sự nghiệp của tôi trong tổ chức đã được vạch ra rõ ràng.	0,796
<i>Thương hiệu tuyển dụng</i> (Cronbach's Alpha: 0,865, rho_A: 0,866; CR: 0,899 ; AVE: 0,598)		
EB1	Tổ chức của tôi được đánh giá cao là nơi làm việc tốt nhất;	0,723
EB2	Tổ chức của tôi thực hiện mọi bước có thể để giữ chúng tôi được tham gia và có động lực;	0,793
EB3	Tổ chức của tôi được ưu tiên lựa chọn đầu tiên trong các đợt tuyển dụng tại các trường học;	0,772
EB4	Tổ chức của tôi cung cấp các buổi tập huấn nhằm trau dồi kỹ năng và kiến thức của tôi;	0,785
EB5	Tôi tin tưởng rằng những đặc tính mà nhà tuyển dụng của tôi mang lại làm nó khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh;	0,804
EB7	Nhà tuyển dụng của tôi đề xuất những triển vọng nghề nghiệp hấp dẫn cho tôi.	0,760
<i>Sự hài lòng trong công việc</i> (Cronbach's Alpha: 0,867, rho_A: 0,869; CR: 0,919; AVE: 0,790)		
JS1	Nói chung, tôi rất hài lòng với công việc của mình.	0,871
JS2	Tôi thường xuyên nghĩ đến việc rời bỏ công việc này (điểm đảo ngược).	0,885
JS3	Nhìn chung, tôi hài lòng với loại công việc tôi làm trong công việc của mình.	0,910
<i>Giữ chân nhân viên</i> (Cronbach's Alpha: 0,942, rho_A: 0,942; CR: 0,950; AVE: 0,663)		
ER1	Tôi đang có kế hoạch làm việc cho một công ty khác trong vòng ba năm;	0,751
ER2	Công việc đem lại cho tôi sự hài lòng;	0,809
ER3	Nếu tôi mong muốn làm một công việc hoặc chức năng khác, trước tiên tôi sẽ xem xét các khả năng trong công ty này;	0,800
ER4	Tôi nhận thấy tương lai của mình tại công ty này;	0,821
ER5	Không thành vấn đề nếu tôi làm việc cho công ty này hay công ty khác, miễn là tôi có việc làm;	0,829
ER6	Tôi chắc chắn sẽ làm việc cho công ty này trong 5 năm tới;	0,794
ER7	Nếu được làm lại từ đầu, tôi sẽ chọn làm việc cho công ty khác;	0,782
ER8	Nếu tôi nhận được lời mời làm việc hấp dẫn từ một công ty khác, tôi sẽ nhận việc;	0,770
ER9	Công việc hiện tại rất quan trọng đối với tôi;	0,789
ER10	Tôi thích làm việc cho công ty này;	0,816
ER11	Trước đây tôi đã tìm việc ở một công ty khác.	0,785
<i>Danh tiếng doanh nghiệp</i> (Cronbach's Alpha: 0,795, rho_A: 0,798; CR: 0,867; AVE: 0,619)		

Ký hiệu	Các phát biểu	Hệ số tải ngoài
CR1	Đây là một tổ chức mà tôi có cảm giác tốt;	0,775
CR2	Đây là tổ chức mà tôi tin tưởng;	0,751
CR3	Đây là tổ chức mà tôi ngưỡng mộ và tôn trọng;	0,814
CR4	Đây là tổ chức có danh tiếng tổng thể tốt.	0,806

Bảng 3.

Hệ số ma trận HTMT

Biến	CR	EB	JS	PC	RE
CR					
EB	0,825				
JS	0,791	0,854			
PC	0,808	0,809	0,819		
RE	0,826	0,848	0,816	0,784	

Ghi chú: CR: Danh tiếng doanh nghiệp; EB: Thương hiệu tuyển dụng; JS: Sự hài lòng trong công việc; PC: Hợp đồng tâm lý; RE: Giữ chân nhân viên.

5.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Hệ số xác định sự biến thiên của mô hình (R^2): Các hệ số R^2 đều $> 0,23$, riêng RE có $R^2 = 0,699$, cho thấy mô hình tương thích với bộ dữ liệu (Fassott và cộng sự, 2016);

Mức độ dự đoán liên quan (Q^2): cho thấy PC, CR, EB, JS có mức độ dự đoán liên quan rất mạnh ($Q^2 = 0,440 > 0,35$) đến RE (David, 2016).

Mức độ ảnh hưởng (f^2): Với biến phụ thuộc CR, biến EB có mức độ tác động nhỏ ($0,02 < f^2 < 0,15$) và biến PC có mức tác động trung bình ($0,15 \leq f^2 < 0,35$). Với biến phụ thuộc EB, biến PC thể hiện mức độ tác động lớn ($f^2 \geq 0,35$). Với biến phụ thuộc JS, biến CR, PC có mức độ tác động nhỏ ($0,02 < f^2 < 0,15$). Với biến phụ thuộc RE, biến CR, EB, JS, PC có mức độ tác động nhỏ ($0,02 < f^2 < 0,15$).

Hệ số ảnh hưởng (β): Nhóm nghiên cứu đã kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính với mẫu $n = 5.000$ (Fassott và cộng sự, 2016).

Bảng 4.

Kết quả “Bootstrapping 5.000 mẫu”

Giả thuyết	Mối quan hệ	Mức độ tác động (β)	Trọng số trung bình Bootstrapping	Độ lệch chuẩn	Giá trị t	p-values	Kiểm định giả thuyết
H ₁	PC->RE	0,200	0,197	0,055	3,638	0,000(*)	Chấp nhận
H ₂	PC->EB	0,733	0,734	0,032	23,036	0,000(*)	Chấp nhận
H ₃	PC->JS	0,368	0,368	0,052	7,126	0,000(*)	Chấp nhận
H ₄	PC->CR	0,430	0,432	0,040	10,856	0,000(*)	Chấp nhận
H ₅	EB->CR	0,371	0,370	0,042	8,778	0,000(*)	Chấp nhận
H ₆	EB->JS	0,369	0,368	0,053	6,914	0,000(*)	Chấp nhận
H ₇	CR->JS	0,148	0,148	0,057	2,571	0,010(*)	Chấp nhận
H ₈	EB->RE	0,306	0,307	0,057	5,406	0,000(*)	Chấp nhận
H ₉	JS->RE	0,215	0,216	0,036	5,918	0,000(*)	Chấp nhận
H ₁₀	CR->RE	0,224	0,225	0,032	6,975	0,000(*)	Chấp nhận

Ghi chú: CR: Danh tiếng doanh nghiệp; EB: Thương hiệu tuyển dụng; JS: Sự hài lòng trong công việc; PC: Hợp đồng tâm lý; RE: Giữ chân nhân viên.

Các ước lượng trong mô hình đáng tin cậy (Bảng 4), với 10 giả thuyết đều được chấp nhận, khi p-value dưới 5% hoặc giá trị t lớn hơn 1,96. Trong đó, PC có ảnh hưởng cùng chiều mạnh nhất đến EB (H₂: $\beta = 0,733$), tiếp theo, PC tác động cùng chiều với CR (H₄: $\beta = 0,430$).

Bảng 5.

Kiểm định mức độ tác động gián tiếp

Mối quan hệ	Mức độ tác động (β)	p-values	Kiểm định giả thuyết
H ₁₁ : PC->EB->RE	0,225	0,000(*)	Chấp nhận
H ₁₂ : PC->JS->RE	0,079	0,000(*)	Chấp nhận
H ₁₃ : PC->CR->RE	0,096	0,000(*)	Chấp nhận

Ghi chú: CR: Danh tiếng doanh nghiệp; EB: Thương hiệu tuyển dụng; JS: Sự hài lòng trong công việc; PC: Hợp đồng tâm lý; RE: Giữ chân nhân viên.

PC ảnh hưởng gián tiếp đến RE, thông qua EB với mức độ tác động $\beta = 0,225$: Chấp nhận giả thuyết H_{11} .

PC ảnh hưởng gián tiếp đến RE, thông qua JS với mức độ tác động $\beta = 0,079$: Chấp nhận giả thuyết H_{12} .

PC ảnh hưởng gián tiếp đến RE, thông qua CR với mức độ tác động $\beta = 0,096$: Chấp nhận giả thuyết H_{13} .

5.3. Kiểm định sự khác biệt

Kiểm định đa nhóm: Theo David (2016), với các tiêu chí đánh giá cụ thể, nếu p-value dưới 5%, 10%; hoặc vượt quá 95%, 90%, thì sự khác biệt giữa các nhóm được coi là có ý nghĩa thống kê ở mức 5% hoặc 10% (Bảng 6).

Bảng 6.

Kiểm định sự khác biệt

Mối quan hệ	Giới tính		Tình trạng hôn nhân		Độ tuổi	
	p-value	Kết luận	p-value	Kết luận	p-value	Kết luận
CR->JS	0,286	Không ý nghĩa	0,569	Không ý nghĩa	0,988	Ý nghĩa mức (95%)
CR->RE	0,404		0,012	Ý nghĩa mức (5%)	0,680	Không ý nghĩa
EB->CR	0,677		0,273	Không ý nghĩa	0,392	
EB->JS	0,511		0,692		0,627	
EB->RE	0,538		0,531		0,700	
JS->RE	0,005	Ý nghĩa mức (5%)	0,185		0,066	
PC->CR	0,387	Không ý nghĩa	0,839		0,272	
PC->EB	0,011	Ý nghĩa mức (5%)	0,042	Ý nghĩa mức (5%)	0,891	
PC->JS	0,223	Không ý nghĩa	0,793	Không ý nghĩa	0,773	
PC->RE	0,151		0,228		0,023	Ý nghĩa mức (5%)

Ghi chú: CR: Danh tiếng doanh nghiệp; EB: Thương hiệu tuyển dụng; JS: Sự hài lòng trong công việc; PC: Hợp đồng tâm lý; RE: Giữ chân nhân viên.

PC ảnh hưởng gián tiếp đến RE, thông qua EB với mức độ tác động $\beta = 0,225$: Chấp nhận giả thuyết H_{11} .

PC ảnh hưởng gián tiếp đến RE, thông qua JS với mức độ tác động $\beta = 0,079$: Chấp nhận giả thuyết H_{12} .

PC ảnh hưởng gián tiếp đến RE, thông qua CR với mức độ tác động $\beta = 0,096$: Chấp nhận giả thuyết H_{13} .

Giới tính: Có sự khác biệt trong mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và giữ chân nhân viên, cũng như có sự khác biệt trong mối quan hệ giữa hợp đồng tâm lý và thương hiệu tuyển dụng (đều ở mức 5%).

Tình trạng hôn nhân: Có sự khác biệt (chưa kết hôn và đã kết hôn) trong mối quan hệ giữa danh tiếng doanh nghiệp và giữ chân nhân viên, cũng như trong mối quan hệ giữa hợp đồng tâm lý và thương hiệu tuyển dụng (đều ở mức 5%).

Độ tuổi: Có sự khác biệt (dưới 31 tuổi và từ 31 tuổi trở lên) trong mối quan hệ danh tiếng doanh nghiệp và sự hài lòng công việc, trong mối quan hệ giữa hợp đồng tâm lý và giữ chân nhân viên (đều ở mức 95%).

6. Kết luận và hàm ý quản trị

Dựa trên kết quả nghiên cứu, kết luận giữ chân nhân viên trong môi trường doanh nghiệp xây dựng chịu sự ảnh hưởng từ hợp đồng tâm lý thông qua vai trò trung gian của thương hiệu tuyển dụng, danh tiếng doanh nghiệp, sự hài lòng trong công việc, giữ chân nhân viên. Kết quả nghiên cứu này tương đồng với các nghiên cứu trước đây của: Bharadwaj và cộng sự (2022), Sandeepanie và cộng sự (2023), Tanwar và Prasad (2016a), Tanwar và Prasad (2016b), Nayak và cộng sự (2021), Shirin và Kley (2017), Cabrera-Luján và cộng sự (2023), Hashemi và cộng sự (2023).

Kết quả nghiên cứu cho thấy có sự khác biệt trong mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và giữ chân nhân viên, cũng như giữa hợp đồng tâm lý và thương hiệu tuyển dụng. Tình trạng hôn nhân ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa danh tiếng doanh nghiệp và giữ chân nhân viên, cũng như giữa hợp đồng tâm lý và thương hiệu tuyển dụng. Độ tuổi cũng tạo ra sự khác biệt trong mối quan hệ giữa danh tiếng doanh nghiệp và sự hài lòng công việc, và giữa hợp đồng tâm lý và giữ chân nhân viên.

Các thành viên trước đây đã được nhóm tác giả phỏng vấn để giải thích cho kết quả trên, họ cho rằng do đặc thù của các doanh nghiệp xây dựng, nơi đòi hỏi cần có hợp đồng tâm lý đối với nhân viên do ảnh hưởng tích cực đến giữ chân nhân viên thông qua sự hài lòng trong công việc, thương hiệu tuyển dụng, danh tiếng doanh nghiệp.

Từ kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả đưa ra hàm ý cho các doanh nghiệp xây dựng nhằm giữ chân nhân viên, cụ thể:

- *Đối với hợp đồng tâm lý:* Nhà quản trị cần tạo môi trường tích cực bằng cách thiết lập hợp đồng tâm lý rõ ràng và cam kết với nhân viên, bao gồm minh bạch, công bằng và cơ hội phát triển. Điều này thúc đẩy sự trung thành và cam kết. Ngoài ra, doanh nghiệp cần tuân thủ nguyên tắc công bằng, không phân biệt đối xử và xây dựng văn hóa tôn trọng để tăng niềm tin nhân viên.

- *Đối với thương hiệu tuyển dụng:* Để cải thiện thương hiệu tuyển dụng, doanh nghiệp xây dựng cần: (1) thúc đẩy giá trị cốt lõi và chính sách hỗ trợ nhân viên để giảm tỷ lệ nghỉ việc; (2) tạo môi trường làm việc tích cực và truyền cảm hứng phát triển; (3) nâng cao danh tiếng doanh nghiệp.

- *Đối với danh tiếng doanh nghiệp:* Nhà quản trị cần đánh giá và nâng cao danh tiếng công ty bằng cách duy trì giá trị cốt lõi, thực hiện trách nhiệm xã hội và đảm bảo kinh doanh minh bạch. Những

biện pháp này không chỉ cải thiện danh tiếng mà còn tạo môi trường bền vững, thu hút và giữ chân nhân tài.

- *Đối với sự hài lòng trong công việc*: Doanh nghiệp xây dựng cần cải thiện sự hài lòng của nhân viên bằng cách: (1) cung cấp cơ hội phát triển nghề nghiệp và đãi ngộ hợp lý; (2) tăng cường tương tác hai chiều giữa quản lý và nhân viên; (3) thiết lập cơ chế liên lạc hiệu quả để hiểu rõ nhu cầu nhân viên.

Bên cạnh những kết quả đạt được, nghiên cứu này vẫn còn tồn tại hạn chế. Thứ nhất, nghiên cứu chỉ tập trung vào nhân viên văn phòng, chưa bao quát nhóm công nhân lớn trong ngành xây dựng. Thứ hai, phạm vi nghiên cứu chỉ giới hạn trong ngành xây dựng. Các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng để tổng quát hóa cho các ngành khác.

Chú thích:

Bài viết được trích gọn từ luận văn cao học Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh của tác giả Đoàn Viết Nhân, học viên cao học khóa K32.1.

Tài liệu tham khảo

- Ahmad, N. A., & Daud, S. (2016). Engaging people with employer branding. *Procedia Economics and Finance*, 35, 690-698.
- Alferaih, A. (2017). Developing a conceptual model to measure talent's turnover intention in tourism organisations of Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(1), 2-23.
- Alniacik, U., Cigerim, E., Akcin, K., & Bayram, O. (2011). Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1177-1189.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206.
- Bharadwaj, S., Khan, N. A., & Yameen, M. (2022). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: a sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(3), 309-334.
- Binu Raj, A. (2021). Impact of employee value proposition on employees' intention to stay: Moderating role of psychological contract and social identity. *South Asian Journal of Business Studies*, 10(2), 203-226.
- Busuioc, E. M. (2016). Friend or foe? Inter-agency cooperation, organizational reputation, and turf. *Public Administration*, 94(1), 40-56.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136, 57-72.
- Blau, P. (2017). *Exchange and Power in Social Life*. Routledge.
- Cabrera-Luján, S. L., Sánchez-Lima, D. J., Guevara-Flores, S. A., Millones-Liza, D. Y., García-Salirrosas, E. E., & Villar-Guevara, M. (2023). Impact of corporate social responsibility, business ethics and corporate reputation on the retention of users of third-sector institutions. *Sustainability*, 15(3), 1781.

- Carmeli, A., & Freund, A. (2002). The relationship between work and workplace attitudes and perceived external prestige. *Corporate Reputation Review*, 5, 51-68.
- Capelos, T., Provost, C., Parouti, M., Barnett, J., Chenoweth, J., Fife-Schaw, C., & Kelay, T. (2016). Ingredients of institutional reputations and citizen engagement with regulators. *Regulation & Governance*, 10(4), 350-367.
- Coyle-Shapiro, J. A., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774-781.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
- David, G. (2016). *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*. Raleigh, NC: Statistical Publishing Associates.
- Davies, G., Mete, M., & Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), 64-80.
- De Vos, A., & Meganck, A. (2008). What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, 38(1), 45-60.
- De Vos, A., Meganck, A., & Buyens, D. (2005). The role of the psychological contract in retention management: Confronting HR-managers' and employees' views on retention factors and the relationship with employees' intentions to stay. *Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University, Belgium 06/374*, Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration.
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Examining the relationships between HR practices, organizational job embeddedness, job satisfaction, and quit intention: Evidence from Thai accountants. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(2/3), 130-148.
- Fassott, G., Henseler, J., & Coelho, P. S. (2016). Testing moderating effects in PLS path models with composite variables. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1887-1900.
- Fombrun, C. J. (2005). Corporate reputations as economic assets. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (pp. 285-308). Wiley.
- Fombrun, C. J., & Pan, M. (2006). Corporate reputations in China: How do consumers feel about companies?. *Corporate Reputation Review*, 9, 165-170.
- James, C. (2023). *Ho Chi Minh City construction update: 2023 edition*. Future Southeast Asia. Retrieved from <https://www.futuresoutheastasia.com/ho-chi-minh-city-construction-update-2023-edition/>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2018). Self-estrangement's toll on job performance: The pivotal role of social exchange relationships with coworkers. *Journal of Management*, 44(4), 1573-1597.
- Gregorka, L., Silva, S., & Silva, C. (2020). Employer branding practices amongst the most attractive employers of IT and engineering sector. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 11(1), 1-16.

- Gilad, S., Bloom, P. B. N., & Assouline, M. (2018). Bureaucrats' processing of organizational reputation signals. *Journal of Behavioral Public Administration*, 1(1). <https://doi.org/10.30636/jbpa.11.11>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hadi, N. U., & Ahmed, S. (2018). Role of employer branding dimensions on employee retention: Evidence from educational sector. *Administrative Sciences*, 8(3), 44. <https://doi.org/10.3390/admsci8030044>
- Hashemi, A. O., Nouri, F., Gholami, N., & Hourali, M. (2023). Analysis of multiple structural relationships among employer brand, proposition value and intention to leave the organisation. *International Journal of Procurement Management*, 17(1), 26-43.
- Huang, Y.-H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., & Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied Ergonomics*, 55, 248-257.
- Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 282-295.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2012). The link between HR practices, psychological contract fulfillment, and organizational performance: The case of the Greek service sector. *Thunderbird International Business Review*, 54(6), 793-809.
- Keppeler, F., & Papenfuß, U. (2021). Employer branding and recruitment: Social media field experiments targeting future public employees. *Public Administration Review*, 81(4), 763-775.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and learning*, 2, 195-215.
- Lin, C.-Y., & Huang, C.-K. (2021). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: The effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(3), 409-423.
- Luoma-Aho, V. (2007). Neutral reputation and public sector organizations. *Corporate Reputation Review*, 10, 124-143.
- Lee, D., & Zhang, Y. (2021). The value of public organizations' diversity reputation in women's and minorities' job choice decisions. *Public Management Review*, 23(10), 1436-1455.
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- Moschella, M., & Pinto, L. (2019). Central banks' communication as reputation management: How the Fed talks under uncertainty. *Public Administration*, 97(3), 513-529.
- Navarro-Chávez, C., Delfin-Ortega, O. V., & Moreno Manzo, J. M. (2022). Municipal evaluation in Mexico: A measurement of the government reputation. *Corporate Reputation Review*, 25(2), 106-121.

- Nayak, S., Jena, D., & Patnaik, S. (2021). Mediation framework connecting knowledge contract, psychological contract, employee retention, and employee satisfaction: An empirical study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211004007.
- Busuioc, M., & Rimkutė, D. (2020). Meeting expectations in the EU regulatory state? Regulatory communications amid conflicting institutional demands. *Journal of European Public Policy*, 27(4), 547-568.
- Pizam, A., & Thornburg, S. W. (2000). Absenteeism and voluntary turnover in Central Florida hotels: A pilot study. *International Journal of Hospitality Management*, 19(2), 211-217.
- Ponzi, L. J., Fombrun, C. J., & Gardberg, N. A. (2011). RepTrak™ pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 14, 15-35.
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Bill, J. B. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 401-412.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
- Rimkutė, D. (2020). Building organizational reputation in the European regulatory state: An analysis of EU agencies' communications. *Governance*, 33(2), 385-406.
- Roberts, P. S. (2006). FEMA and the prospects for reputation-based autonomy. *Studies in American Political Development*, 20(1), 57-87.
- Sandeepanie, M. H. R., Perera, G. D. N., Sajeewanie, T. L., & Gamage, P. N. (2019). Impact of talent management practices on perceived employer branding: conceptual model development for Sri Lankan IT and software service sector. In *12th International Research Conference, 11th and 12th September, General Sir John Kotelawala Defence University, Sri Lanka*.
- Sandeepanie, M. H. R., Gamage, P., Perera, G. D. N., & Sajeewani, T. L. (2023). The role of talent management and employee psychological contract on employer branding: A pragmatic conceptual model. *Management Research Review*, 46(2), 196-222.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Luc Cachelin, J. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508.
- Shirin, A., & Kleyn, N. (2017). An evaluation of the effects of corporate reputation on employee engagement: The case of a major bank in South Africa. *International Studies of Management & Organization*, 47(3), 276-292.
- Silva, A. J., & Dias, H. (2022). The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(8), 1-16.
- Skelton, A. R., Nattress, D., & Dwyer, R. J. (2019). Predicting manufacturing employee turnover intentions. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 25(49), 101-117.
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.

- Tajfel, H. (1978). Social identity, social categorization and social comparison in intergroup behaviour. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 61-76). London: Academic Press.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016a). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: Gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), 854-886.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016b). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 186S-206S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Thanh Niên. (2024). *Lĩnh vực đang cần số lượng lớn lao động tại TP.HCM hiện nay*. Trung tâm Báo chí TP.HCM. Truy cập từ <https://ttbc-hcm.gov.vn/linh-vuc-dang-can-so-luong-lon-lao-dong-tai-tphcm-hien-nay-45947.html>
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25-42.
- Valasek, J. (2018). Dynamic reform of public institutions: A model of motivated agents and collective reputation. *Journal of Public Economics*, 168, 94-108.
- Wang, Z., Hsieh, T. S., & Sarkis, J. (2018). CSR performance and the readability of CSR reports: Too good to be true? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(1), 66-79.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.