



Sự tái hòa nhập công việc và ý định rời bỏ tổ chức của các giảng viên đi học nước ngoài trở về

HỒ THỊ THÚY NGÀ^{a,*}, LÊ THỊ MỸ LINH^a

^a Trường Đại học Kinh tế, Đại học Huế

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 07/04/2021 Ngày nhận lại: 12/05/2021 Duyệt đăng: 24/05/2021 Mã phân loại JEL: O15; M12 Từ khóa: Sự tái hòa nhập công việc; Ý định rời bỏ tổ chức; Giảng viên đi du học trở về; Chính sách nhân sự; Môi trường làm việc. Keywords: Work repatriation adjustment; Turnover intention; Academic returnees;	Mục tiêu của bài báo này là nghiên cứu tác động của các chính sách nhân sự và môi trường làm việc đến sự tái thích nghi công việc và ý định rời bỏ tổ chức của các giảng viên du học trở về. Với cỡ mẫu gồm 242 giảng viên sau khi đi du học trở về, bài viết sử dụng mô hình hồi quy tuyến tính để kiểm định mối quan hệ trực tiếp và phương pháp của Baron và Kenny để kiểm định mối quan hệ trung gian trong mô hình. Kết quả nghiên cứu cho thấy môi trường làm việc có tác động mạnh nhất, tiếp đến là chính sách sử dụng và phát triển năng lực nghề nghiệp có tác động yếu hơn trong khi chính sách đãi ngộ động viên không có tác động đến sự tái hòa nhập và ý định rời bỏ tổ chức. Ngoài ra, sự tái hòa nhập công việc là biến trung gian trong mối quan hệ giữa ý định rời bỏ tổ chức với môi trường làm việc và với chính sách sử dụng và phát triển năng lực nghề nghiệp. Nghiên cứu này không chỉ đóng góp về mặt lý thuyết trong lĩnh vực quản trị nhân sự quốc tế mà còn có ý nghĩa thực tiễn đối với các trường đại học Việt Nam trong việc giúp các giảng viên tái hòa nhập tốt công việc sau khi trở về và giữ chân nguồn nhân lực quý giá này. Abstract The objective of this paper is to study the impact of human resource practices towards improving organizational performance and organizational climate on work repatriation adjustment and turnover intentions of academic returnees after returning from studying abroad. Based on a sample of 242 academic returnees, this paper used the linear regression model and Baron and Kenny's method to test the

* Tác giả liên hệ.

Email: hothuynga@hueuni.edu.vn (Hồ Thị Thúy Nga), mylinhpld2512@gmail.com (Lê Thị Mỹ Linh).

Trích dẫn bài viết: Hồ Thị Thúy Nga, & Lê Thị Mỹ Linh. (2020). Sự tái hòa nhập công việc và ý định rời bỏ tổ chức của các giảng viên đi học nước ngoài trở về. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 31(10), 05–21.

Human resource practices; Organizational climate.	direct effects and mediation effects in the research model. The research results showed that organizational climate had the strongest impact on work repatriation adjustment and turnover intention, followed by skill-enhancing human resource practices, while motivation-enhancing human resource practices had no impact. Furthermore, work repatriation adjustment fully mediated the links of organizational climate and skill-enhancing human resource practices with turnover intention. Our study had contributions to both literature on international human resource management and practical implications for Vietnamese universities in assisting academic returnees' work repatriation adjustment and in retaining this valuable human resource.
--	--

1. Đặt vấn đề

Mục tiêu của bài báo này là nghiên cứu sự tác động của các chính sách nhân sự hướng tới nâng cao kết quả hoạt động của tổ chức (High-Performance Work Systems) và môi trường làm việc tổ chức (Organizational Climate) đến sự tái thích nghi công việc và ý định rời bỏ tổ chức của các giảng viên sau khi đi du học trở về. Đây là một nghiên cứu thú vị khi đặt trong bối cảnh các trường đại học Việt Nam đang đẩy nhanh quá trình quốc tế hóa. Quốc tế hóa giáo dục đại học góp phần quan trọng vào việc nâng cao năng lực của sinh viên tốt nghiệp đáp ứng thị trường lao động trong nước cũng như trong khu vực (Tran & Marginson, 2018). Quốc tế hóa giáo dục là một trong những giải pháp để nâng cao chất lượng giáo dục và để đưa nền giáo dục trong nước bắt kịp với sự phát triển của nền giáo dục của các nước trên thế giới (Tran & Marginson, 2018). Để tồn tại, phát triển và đẩy nhanh quá trình quốc tế hóa giáo dục, các trường đại học ở Việt Nam cần có chính sách và thực tiễn nhằm thu hút, phát triển và giữ chân các giảng viên và nhà nghiên cứu tài năng.

Một nguồn nhân lực quý giá cho các trường đại học ở Việt Nam đó là những giảng viên đi học nước ngoài trở về. Những người này sở hữu những kiến thức và kỹ năng tiên tiến từ các nền kinh tế phát triển hơn, có ngoại ngữ thông thạo và có kinh nghiệm quốc tế (Ho và cộng sự, 2016; Ho và cộng sự, 2018). Vì vậy, trong những năm qua, cả chính phủ Việt Nam và các trường đại học Việt Nam đều khuyến khích các giảng viên đi du học, đặc biệt là du học ở các nước phát triển, với hy vọng các giảng viên này sẽ quay trở lại Việt Nam và đóng góp vào việc nâng cao chất lượng nghiên cứu và giảng dạy tại Việt Nam. Các giảng viên, nhà nghiên cứu Việt Nam hiện nay có nhiều cơ hội để đi học thạc sĩ hoặc tiến sĩ ở nước ngoài bằng nguồn ngân sách nhà nước hoặc bằng nguồn tài trợ từ các tổ chức quốc tế, chính phủ hoặc các trường nước ngoài.

Trong những năm gần đây, các trường đại học Việt Nam ngày càng sở hữu một số lượng lớn các giảng viên đi học nước ngoài trở về. Đây là một nguồn nhân lực quý giá, nhưng cũng có thể là sự lãng phí chất xám khi những người trở về gặp khó khăn trong việc tái hòa nhập công việc khi quay lại Việt Nam. Điều này có thể gây ra những rào cản trong việc nâng cao chất lượng giảng dạy và nghiên cứu khi trở về (Hoàng Trọng Hùng, 2020a). Tái hòa nhập công việc khó khăn cũng có thể khiến những giảng viên đi học trở về có thái độ không tích cực đối với công việc hiện tại, khiến họ rời bỏ sang trường khác hoặc ngành nghề khác khiến họ hài lòng hơn. Việc mất đi những giảng viên có tay nghề cao và lãng phí những tài sản quý giá này sẽ gây ra những vấn đề lớn cho các tổ chức giáo dục Việt

Nam, đặc biệt là những kỳ vọng quốc tế hóa và cải thiện chất lượng hệ thống giáo dục từ họ để đáp ứng nhu cầu cao về lao động lành nghề cần thiết để hỗ trợ tăng trưởng kinh tế cao cho Việt Nam.

Mặc dù việc nghiên cứu về công việc của những giảng viên trở về rất có ý nghĩa trong thực tiễn, nhưng đến nay có rất ít nghiên cứu ở Việt Nam cũng như trên thế giới về vấn đề này. Ở Việt Nam, nghiên cứu của Hoàng Trọng Hùng (2020a) sử dụng phương pháp phỏng vấn với 25 giảng viên đi học trở về, kết quả cho thấy các giảng viên gặp nhiều khó khăn trong việc tái hòa nhập công việc sau khi trở về. Đồng thời nghiên cứu này cũng chỉ ra rằng các trường đại học Việt Nam hiện nay trả các mức lương, thưởng còn thấp, môi trường làm việc chưa cởi mở và các chính sách hỗ trợ còn thiếu cho những người trở về. Ngoài ra, còn một số nghiên cứu khác (Ví dụ: Ho và cộng sự (2016), Ho và cộng sự (2018), Hoang & Ho (2020), Hoàng Trọng Hùng (2020b), Le (2014)) đã nghiên cứu những trải nghiệm của những người trở về nhưng không tập trung vào đối tượng giảng viên mà tất cả các ngành nghề. Nghiên cứu của Ho và cộng sự (2016, 2018) tập trung vào ý định quay trở lại nước ngoài sinh sống của những người Việt Nam trở về sau khi đi du học hoặc làm việc ở nước ngoài. Nghiên cứu của Hoang và Ho (2020) chỉ dừng lại đánh giá sự tác động của các thông tin cá nhân (tuổi, giới tính...) lên sự tái hòa nhập công việc của người trở về. Trong khi đó, nghiên cứu của Le (2014) sử dụng phương pháp phỏng vấn cho thấy người trở về sau khi đi du học ở Hoa Kỳ có thể gặp khó khăn trong việc tìm việc, tái thích nghi cuộc sống và bị sốc ngược văn hóa. Vì vậy, chưa có nghiên cứu nào đánh giá sự tác động của các chính sách nhân sự và môi trường làm việc lên sự tái hòa nhập công việc và ý định rời bỏ tổ chức ở Việt Nam.

Các nghiên cứu trước đây trên thế giới chủ yếu tập trung vào ý định rời bỏ tổ chức và kết quả nghề nghiệp của những người được các tập đoàn/công ty cử ra nước ngoài để thực hiện công việc do tập đoàn/công ty họ giao và trở về công ty mẹ của họ sau khi hoàn thành nhiệm vụ (Chiang và cộng sự, 2018; Hom và cộng sự, 2017). Trong quản trị nguồn nhân lực quốc tế, những người này được gọi là chuyên gia do công ty mẹ cử ra nước ngoài làm việc nay quay trở về công ty mẹ (Company-Assigned Repatriates). Trong quá trình trở về, những người này sẽ phải thích nghi lại công việc của họ trước đây tại công ty mẹ. Trong khi đó, đối tượng nghiên cứu của bài viết này lại là những người trở về phải điều chỉnh từ việc học tập hoặc làm việc ở nước ngoài (thường không ở cùng một công ty/tập đoàn) trở lại công việc ở nước nhà. Do đó, so với những người đi làm từ nước ngoài trở về theo điều động của công ty, những người đi học từ nước ngoài trở về có thể gặp khó khăn hơn trong việc điều chỉnh lại công việc và đối mặt với những thách thức khác có thể ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả nghề nghiệp của họ (Begley và cộng sự, 2008). Nguyên nhân là do có sự khác biệt giữa các trường đại học quốc tế và các tập đoàn đa quốc gia về môi trường làm việc và chính sách nhân sự (Hoàng Trọng Hùng, 2020a). Phần lớn các tập đoàn đa quốc gia đều có chương trình tái hòa nhập, hỗ trợ về mặt tài chính, nghề nghiệp cho những người trở về. Trong khi đó, các chương trình hỗ trợ tái hòa nhập và tư vấn nghề nghiệp cho những giảng viên sau khi trở về rất hiếm gặp ở các trường đại học Việt Nam (Hoàng Trọng Hùng, 2020a).

Mặc dù có sự khác biệt giữa hai đối tượng trên, các nghiên cứu trước đây đối với những người trở về theo điều động của công ty chủ yếu tập trung vào các yếu tố liên quan đến thông tin cá nhân, chẳng hạn như: Giới tính, tuổi... (ví dụ: Cox, 2004; Hoang & Ho, 2020; Suutari & Välimaa, 2002), sự kỳ vọng của người trở về (ví dụ: Black, 1992; Cox và cộng sự, 2013; Vidal và cộng sự, 2007), các yếu tố về đặc điểm công việc hoặc chính sách hỗ trợ của tổ chức đối với người trở về (ví dụ: Robinson, 2016; Vidal và cộng sự, 2010). Nghiên cứu của nhóm tác giả đóng góp vào nền tảng tri thức bằng việc đánh giá sự tác động của các chính sách nhân sự hướng tới nâng cao kết quả hoạt động của tổ

chức và môi trường làm việc lên sự tái thích nghi công việc và ý định rời bỏ tổ chức của các giảng viên đi du học trở về.

Xuất phát từ những lý do trên, nghiên cứu này có ý nghĩa thiết thực đối với các tổ chức giáo dục Việt Nam trong vấn đề phát triển các chiến lược phù hợp để quản lý các vấn đề của những giảng viên đi học nước ngoài trở về. Nghiên cứu cũng có ý nghĩa đối với Chính phủ Việt Nam và các tổ chức giáo dục về việc thúc đẩy và giữ chân những giảng viên tài năng này. Hơn nữa, nghiên cứu sẽ cung cấp ý nghĩa về mặt lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực quốc tế.

Cấu trúc tiếp theo của bài viết này như sau. Phần 2 – đưa ra các khái niệm về người trở về, chính sách nhân sự hướng tới nâng cao kết quả hoạt động của tổ chức và sự tái thích nghi công việc. Phần 3 – phát triển giả thuyết và xây dựng phương pháp nghiên cứu. Cuối cùng, phần 4 – kết quả nghiên cứu, thảo luận kết quả nghiên cứu và một số đề xuất đối với các trường đại học trong việc giúp cho những giảng viên tái hòa nhập công việc tốt hơn sau khi trở về và giữ chân những người này làm việc tại trường của họ.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Người trở về

Người trở về là những người rời khỏi quê hương nhằm tìm kiếm việc làm, điều kiện sống tốt hơn hoặc là những người đi du học ở các nước phát triển nay quay trở về quê hương. Quá trình trở về của từng cá nhân có thể khác nhau tùy vào kết quả họ đạt được tại nơi đến và tình trạng di cư của họ. Hình thức trở về có thể tồn tại dưới nhiều hình thức khác nhau, chẳng hạn như trở về tự nguyện hay bắt buộc, trở về có tổ chức hay tự phát, trở về hợp pháp hay trái phép và trở về đúng hạn hay sớm/muộn hơn. Mục đích nghiên cứu của bài viết này là về sự tái hòa nhập công việc và ý định rời bỏ tổ chức của những giảng viên đã từng đi du học. Vì vậy, cần phân biệt những người du học trở về trong nghiên cứu này với các hình thức di cư khác. Theo Hoàng Trọng Hùng (2020b), những người trở về trong nghiên cứu này khác với các nghiên cứu trước đây vì họ là những chuyên gia có tay nghề cao, những người đã học ở nước ngoài và hiện đang làm việc tại Việt Nam. Những người trở về là “sự pha trộn của những người tạm trú ở nước ngoài, những người ra nước ngoài và về nước tự nguyện hoặc có cam kết, nguồn nhân lực quốc tế có khả năng di chuyển cao và những sinh viên quốc tế trở về” (Hoàng Trọng Hùng, 2020b).

2.2. Chính sách nhân sự hướng tới nâng cao kết quả hoạt động của tổ chức

Chính sách nhân sự là đòn bẩy chiến lược vì chính sách nhân sự ảnh hưởng đến kết quả của toàn tổ chức khi các chính sách này được đưa ra để tối đa hóa và nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức (Combs và cộng sự, 2006). Hệ thống các chính sách hướng tới nâng cao kết quả hoạt động của tổ chức này còn gọi là hệ thống làm việc hiệu suất cao (High Performance Work Systems – HPWS) (Gittell và cộng sự, 2010). Quan điểm của HPWS nhấn mạnh tầm quan trọng của việc có được sự thống nhất trong các hoạt động nhân sự, hay nói cách khác, các hoạt động này được tích hợp và kết hợp để tạo thành một hệ thống nhất quán (Macky & Boxall, 2007). Dựa trên lý thuyết vốn con người (Human Capital Theory) và lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory), thì HPWS có thể được phân thành hai loại, bao gồm: (1) Chính sách sử dụng và phát triển năng lực nghề nghiệp (Skill-Enhancing Human Resource Practices), và (2) chính sách đãi ngộ động viên (Motivation-Enhancing

Human Resource Practices) (Gittell và cộng sự, 2010; Jiang và cộng sự, 2012). Bởi vì mục đích cuối cùng của hầu hết các chính sách nhân sự là để nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức thông qua việc sử dụng và nâng cao kỹ năng làm việc nhằm thúc đẩy kiến thức, kỹ năng và thái độ (Knowledge, Skills and Attitudes – KSA) của nhân viên. Đồng thời, các chính sách nhân sự đó cũng phải hướng đến nâng cao động lực làm việc cho nhân viên để họ đủ định hướng và có những khuyến khích cần thiết để nâng cao hiệu suất làm việc (Jiang và cộng sự, 2012). Vì vậy, thay vì sử dụng các chính sách nhân sự riêng lẻ, mục tiêu của nghiên cứu này là đánh giá tác động của hai nhóm chính sách nhân sự quan trọng trong HPWS, bao gồm: (1) Chính sách sử dụng và phát triển năng lực nghề nghiệp, và (2) chính sách đãi ngộ động viên.

2.3. *Sự tái hòa nhập công việc*

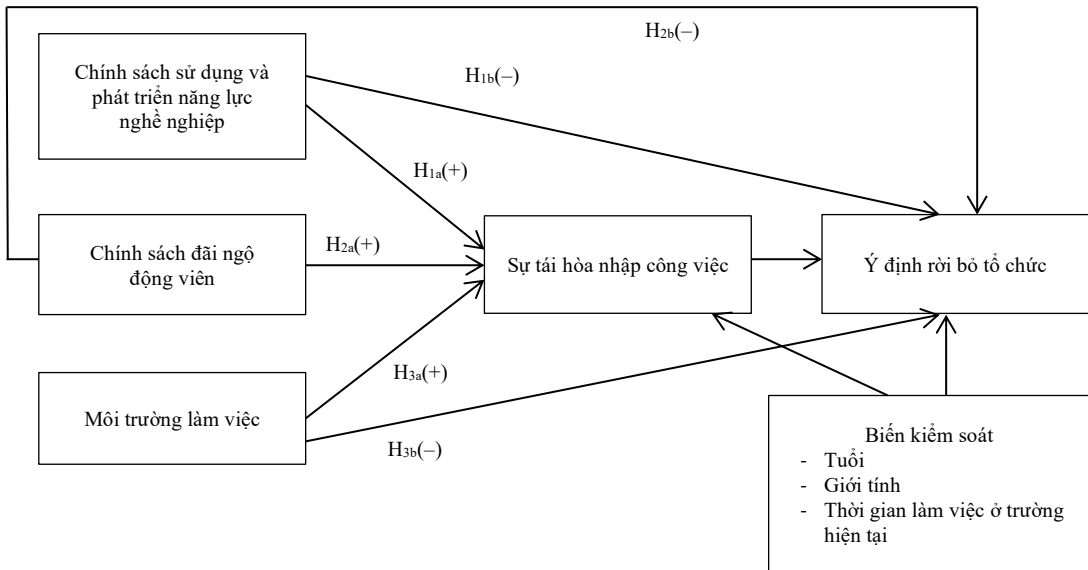
Sự tái hòa nhập là việc một người trở về sau một thời gian sống ở nước ngoài quay trở về hòa nhập lại vào xã hội của quê hương hoặc những trải nghiệm của những người trở về sau một thời gian sống và học tập, làm việc ở nước ngoài và phản ứng của họ đối với xã hội quê hương của họ (Adler, 1981; Gullahorn & Gullahorn, 1963; Szkudlarek, 2010; Uehara, 1986; Ward và cộng sự, 2001). Trải nghiệm này có thể chia làm hai loại là: (1) Sự tái hòa nhập lại cuộc sống, và (2) sự tái hòa nhập lại công việc sau khi trở về nước sinh sống và làm việc (Tharenou, 2015). Trong đó, sự tái hòa nhập công việc là tâm lý thoải mái của cá nhân đối với một vị trí công việc nào đó (Black, 1994; Black & Gregersen, 1999; Black và cộng sự, 1992). Còn tái hòa nhập cuộc sống là tâm lý thoải mái của cá nhân đối với cuộc sống của họ sau khi về nước, bao gồm: Điều kiện nhà ở, giao tiếp, thời tiết, mua sắm... (Black, 1994; Black & Gregersen, 1999; Black và cộng sự, 1992).

Theo những nghiên cứu trước đây thì mức độ tái hòa nhập công việc của những người Việt Nam trở về nước sau một thời gian sinh sống và làm việc ở nước ngoài là khác nhau. Nhiều người trở về đặt kỳ vọng rất cao là họ sẽ được trọng dụng khi trở về vì họ có bằng cấp quốc tế, có ngoại ngữ tốt, nhưng thực tế không như kỳ vọng của họ. Thực tế, họ cảm thấy thất vọng khi môi trường làm việc và điều kiện làm việc không phát huy được những kiến thức và kỹ năng họ đã có. Họ không thể thích nghi với các tập quán hành chính Việt Nam phức tạp và quan liêu (Le, 2014). Sự khác biệt về đạo đức công việc và phương thức giao tiếp trong cách thức làm việc giữa nước ngoài và Việt Nam cũng khiến quá trình tái hòa nhập công việc khó khăn (Le, 2014).

3. Đề xuất mô hình nghiên cứu và phát triển giả thuyết

3.1. *Đề xuất mô hình nghiên cứu*

Từ cơ sở lý thuyết ở trên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như Hình 1. Trong đó, biến độc lập gồm: (1) Các chính sách sử dụng và phát triển năng lực nghề nghiệp; (2) Các chính sách đãi ngộ động viên; và (3) Môi trường làm việc. Biến phụ thuộc gồm: Sự tái hòa nhập công việc và ý định rời bỏ tổ chức. Trong đó, sự tái hòa nhập công việc còn là biến trung gian trong mối quan hệ giữa các biến độc lập và ý định rời bỏ tổ chức.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Ghi chú: Giả thuyết H4 về mối quan hệ trung gian không được thể hiện trong mô hình.

3.2. Phát triển giả thuyết

3.2.1. Mối quan hệ trực tiếp

Như phân tích ở trên, các chính sách nhân sự hướng đến nâng cao kết quả tổ chức bao gồm: Các chính sách liên quan đến sử dụng và phát triển năng lực nghề nghiệp, và các chính sách đãi ngộ động viên. Thực thi hai nhóm chính sách nhân sự này được xem là sự đầu tư vào nguồn nhân lực, đặc biệt là đối với nguồn nhân lực có chất lượng cao (Tsui và cộng sự, 1997). Những trường đại học áp dụng chính sách sử dụng và phát triển năng lực nghề nghiệp tốt sẽ giúp cho những người trở về cảm thấy trường mình đang tiếp nhận và công nhận giá trị của họ, thực sự coi trọng kinh nghiệm quốc tế của họ, quan tâm cho phép, tạo điều kiện (ví dụ: phương tiện, thiết bị...) và hỗ trợ cho họ phát huy các kỹ năng, kiến thức mà họ đã được học tập/làm việc ở nước ngoài. Đồng thời, các chính sách đãi ngộ động viên như: Các chính sách lương, thưởng, chế độ đãi ngộ hợp lý sẽ giúp cho những người trở về cảm thấy có động lực để làm việc hơn. Vì vậy, khi những người trở về cảm thấy những kỹ năng và năng lực của họ được coi trọng thì họ xem các trường đó là nơi hấp dẫn để làm việc. Do đó, những chính sách nhân sự này giúp cho những người trở về có tâm lý thoải mái hơn khi quay trở về nước công tác hay nói cách khác, giúp họ tái thích nghi công việc tốt hơn. Đồng thời, những chính sách này tăng cường sự cam kết của những người trở về, giảm ý định rời bỏ tổ chức và giữ chân họ ở lại trường làm việc (Ma và cộng sự, 2020). Do đó, giả thuyết sau được đề xuất:

Giả thuyết H1: Các chính sách sử dụng và phát triển năng lực nghề nghiệp có ảnh hưởng cùng chiều đến sự tái hòa nhập công việc (H1a) và có ảnh hưởng trái chiều đến ý định rời bỏ tổ chức (H1b).

Giả thuyết H2: Các chính sách đãi ngộ động viên có ảnh hưởng cùng chiều đến sự tái hòa nhập công việc (H2a) và có ảnh hưởng trái chiều đến ý định rời bỏ tổ chức (H2b).

Hai nhóm chính sách nhân sự trên sẽ không được phát huy hiệu quả khi mà nhân viên không có môi trường để phát huy năng lực của họ. Ngược lại, nếu họ thấy môi trường làm việc của tổ chức tốt, đồng nghiệp quan tâm hỗ trợ nhau, sếp tin tưởng, hỗ trợ nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát triển, mọi người cùng gắn bó, tin tưởng nhau... thì họ có động lực cũng như điều kiện để đóng góp công sức nhiều hơn vào công việc và để phát triển tổ chức. Trong môi trường làm việc tốt, được sự giúp đỡ của đồng nghiệp và người quản lý thì những người trở về sẽ dễ dàng thích nghi lại công việc. Với môi trường làm việc tốt, họ có thể vượt qua những trở ngại, khó khăn ban đầu trong công việc khi quay trở về nước. Từ đó, họ sẽ cảm thấy tái hòa nhập công việc tốt hơn. Đồng thời, môi trường làm việc tốt sẽ giúp những người trở về gắn kết hơn với các trường hiện tại và ít có ý định rời bỏ tổ chức. Do đó, giả thuyết sau được đề xuất:

Giả thuyết H₃: Môi trường làm việc có ảnh hưởng cùng chiều đến sự tái hòa nhập công việc (H_{3a}) và ảnh hưởng trái chiều đến ý định rời bỏ tổ chức (H_{3b}).

3.2.2. Mối quan hệ trung gian

Khi người trở về gặp khó khăn trong sự tái hòa nhập trở lại công việc thì họ càng có ý định rời bỏ tổ chức nơi họ đang công tác (Black & Stephens, 1989). Sự tái hòa nhập công việc không tốt sẽ làm cho những người quay trở về quê hương có phản ứng tiêu cực (Black, 1994) và khi cảm thấy thất vọng nhiều hơn với công việc và ít gắn kết với công việc tại quê hương thì họ sẽ tìm công việc khác khiến họ hài lòng hơn. Đồng thời, khó khăn trong sự tái hòa nhập công việc cũng gây ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả công việc như không thể phát huy được hết những kỹ năng, kiến thức của mình. Ngược lại, khi họ hòa nhập tốt hơn thì họ sẽ gắn kết với công việc tại đơn vị đang công tác hơn nên họ ít có ý định rời bỏ đơn vị đó. Vì vậy, giả thuyết sau được đề xuất.

Giả thuyết H₄: Sự tái hòa nhập công việc là biến trung gian trong mối quan hệ giữa các chính sách nhân sự, môi trường làm việc với ý định rời bỏ tổ chức.

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Phương pháp thu thập số liệu

Mẫu nghiên cứu trong bài viết này là những giảng viên đi học nước ngoài trở về và hiện đang làm việc tại các trường cao đẳng/đại học/viện nghiên cứu tại Việt Nam. Những người này phải có ít nhất một năm học tập hoặc làm việc ở nước ngoài trước khi họ trở về. Thời gian kể từ khi trở về đến thời điểm khảo sát là trong vòng 5 năm, vì nếu khoảng thời gian này lớn hơn 5 năm thì những người trở về đã hoàn toàn tái hòa nhập với công việc, đã gắn kết chặt chẽ hơn với trường họ đang làm việc nên ít có ý định rời bỏ tổ chức.

Tổng thể là những người đã từng du học ở nước ngoài và hiện nay đang làm việc trong các cơ sở giáo dục đại học/cao đẳng/viện nghiên cứu tại Việt Nam. Tuy nhiên, thực tế hiện nay không có một dữ liệu chung được sử dụng cho toàn quốc gia và vì vậy, việc có được tổng thể mẫu là không khả thi. Chính vì thế, nghiên cứu này áp dụng phương pháp chọn mẫu phi ngẫu nhiên. Điều này hoàn toàn phù hợp và nhất quán với các nghiên cứu trước đây (Ho và cộng sự, 2016).

Nghiên cứu tiến hành khảo sát kết hợp giữa hai hình thức: Trực tuyến (online) và bằng giấy (trực tiếp). Nhóm nghiên cứu tiếp cận bộ phận phụ trách nhân sự ở các trường hoặc qua các hiệp hội cựu du học sinh để xin thông tin liên lạc của những giảng viên đã từng đi du học trở về. Sau đó, gửi bảng

hỏi trực tiếp cho những giảng viên này hoặc gửi đường dẫn đến bảng khảo sát trên facebook của các hiệp hội. Kết quả nghiên cứu thu thập được 242 bảng khảo sát hợp lệ sau khi loại một số bảng không hợp lệ do thiếu thông tin quan trọng, hoặc chỉ chọn một mức độ đánh giá cho tất cả các câu hỏi, hoặc bị loại bỏ thông qua câu hỏi ngược.

Bảng hỏi được thiết kế gồm có bốn phần, phần đầu tiên là các câu hỏi liên quan đến thông tin cá nhân của người trả lời, ví dụ: tuổi, giới tính, thời gian từ khi về Việt Nam đến thời điểm khảo sát...; Phần thứ hai là các câu hỏi liên quan đến chính sách nhân sự và môi trường làm việc; Phần thứ ba là các câu hỏi liên quan đến sự tái hòa nhập công việc; và phần cuối cùng là ý định rời bỏ tổ chức. Trừ phần một, các câu trả lời ở các phần còn lại được thiết kế theo thang đo Likert, gồm có 7 mức độ từ “Hoàn toàn không đồng ý” đến “Hoàn toàn đồng ý”. Cụ thể về thang đo được nêu ở mục tiếp theo.

Sau khi khảo sát chính thức, tổng cộng có 242 người trả lời. Bảng 1 mô tả về đặc điểm cá nhân của những người được khảo sát. Trong tổng số 242 đối tượng, nữ chiếm hơn một nửa (53,3%), nam chiếm tỷ lệ ít hơn (46,7%). Về độ tuổi, độ tuổi phổ biến của người được khảo sát là từ 31–35 tuổi (36,8%), và từ 36–40 tuổi (30,6%). Các khoảng tuổi khác chiếm tỷ lệ khá nhỏ, dưới 20%.

Phần lớn các đối tượng có bằng nước ngoài cao nhất là thạc sĩ (57,4%), tiếp đến là tiến sĩ (39,7%), cử nhân (2%), và cuối cùng là sau tiến sĩ (0,8%). Về quốc gia, các đối tượng từng học tập: châu Úc là nơi có nhiều giảng viên du học nhất (35,1%), tiếp đến là châu Âu (27,3%), châu Á (26,5%) và cuối cùng là châu Mỹ (11,1%).

Về tổng thời gian từ khi trở về nước, 27,7% trong tổng số 242 đối tượng đã về nước dưới 1 năm. Tỷ lệ giảng viên đã về nước từ 1 đến dưới 2 năm là 16,5%; 12,8% là đã về nước từ 2 đến dưới 3 năm; 24,4% là về nước từ 3 đến dưới 4 năm; còn lại là đã về nước từ 4 đến 5 năm. Về thời gian làm việc ở trường hiện tại, có 14,9% giảng viên có thời gian làm việc dưới 2 năm; 19,4% giảng viên làm việc từ 2 đến 5 năm; 30,6% giảng viên làm việc từ 5 đến 10 năm; và 35,1% giảng viên làm từ 10 năm trở lên ở trường hiện tại.

Bảng 1.

Đặc điểm mẫu điều tra

Chỉ tiêu		Tổng số	Tỷ lệ %
Giới tính	Nữ	129	53,3
	Nam	113	46,7
Tuổi	Dưới 20	0	0,0
	20–25	1	0,4
	26–30	40	16,5
	31–35	89	36,8
	36–40	74	30,6
	Trên 40	38	15,7

Bảng nước ngoài cao nhất	Cử nhân	5	2,1
	Thạc sĩ	139	57,4
	Tiến sĩ	96	39,7
	Sau tiến sĩ	2	0,8
Quốc gia du học	Châu Úc	85	35,1
	Châu Mỹ	27	11,1
	Châu Á	64	26,5
	Châu Âu	66	27,3
Thời gian từ khi về nước	Ít hơn 1 năm	67	27,7
	Từ 1–2 năm	40	16,5
	Từ 2–3 năm	31	12,8
	Từ 3–4 năm	59	24,4
	Từ 4–5 năm	45	18,6
Thời gian làm việc ở trường hiện tại	Dưới 2 năm	36	14,9
	Từ 2 năm đến 5 năm	47	19,4
	Từ 5 năm đến 10 năm	74	30,6
	Từ 10 năm trở lên	85	35,1

4.2. Xây dựng thang đo

Dựa trên các giả thuyết đề xuất và các nghiên cứu trước đây về vấn đề sự tái thích nghi công việc và ý định rời bỏ tổ chức, nhóm tác giả tiến hành xây dựng các thành phần thang đo như sau (Các thang đo này đều được đo lường bằng thang đo Likert từ mức 1 “hoàn toàn không đồng ý” đến mức 7 “hoàn toàn đồng ý”):

- Chính sách sử dụng và phát triển kỹ năng nghề nghiệp dựa trên thang đo của Lin và Liu (2016). Thang đo này có ba hạng mục, ví dụ: “Tôi có thể sử dụng các kỹ năng/kiến thức mà tôi đã học/trải nghiệm ở nước ngoài như tôi mong đợi”.

- Chính sách đãi ngộ động viên dựa trên thang đo của Lin và Liu (2016). Thang đo này có tám hạng mục, ví dụ: “Tôi có được mức độ tự chủ trong công việc như mong muốn”, “Tôi có được vị trí hoặc cơ hội thăng tiến trong tổ chức như mong muốn”.

- Môi trường làm việc dựa trên thang đo của Gould-Williams (2007). Thang đo này gồm có năm hạng mục, ví dụ: “Khi tôi gặp khó khăn, tôi dễ dàng nhận được sự hỗ trợ từ người quản lý”, “Không khí làm việc trong tổ chức tôi rất thân thiện, cởi mở và hỗ trợ”.

- Sự tái hòa nhập công việc dựa trên thang đo của Suutari và Välimaa (2002), bao gồm bốn hạng mục. Ví dụ: “Tôi thấy khó khăn trong việc thích nghi để làm việc trong tổ chức ở Việt Nam”. Cũng

giống như các biến khác, sự tái hòa nhập công việc được đo lường bằng thang đo Likert gồm 7 mức độ, mức độ càng cao thì sự tái hòa nhập công việc càng khó khăn. Chúng tôi tiến hành mã hóa lại các hạng mục này để những giá trị càng cao thì sự tái hòa nhập càng thuận lợi và ngược lại.

- Ý định rời bỏ tổ chức được lấy từ nghiên cứu của Vidal và cộng sự (2007) bao gồm bốn hạng mục. Ví dụ: “Tôi đang tích cực tìm kiếm một công việc ở nơi khác”.

Biến kiểm soát trong mô hình bao gồm: Giới tính, tuổi và thời gian làm việc ở trường hiện tại, vì những biến này có thể ảnh hưởng đến mức độ tái thích nghi công việc và ý định rời bỏ tổ chức của các giảng viên.

4.3. Phương pháp xử lý số liệu

Nghiên cứu sử dụng phần mềm SPSS để xử lý số liệu thống kê mô tả, kiểm định thang đo và chạy mô hình hồi quy tuyến tính. Để đánh giá sự tác động của biến trung gian, nghiên cứu này sử dụng kiểm định của Baron và Kenny (1986). Để chứng minh được sự tái hòa nhập công việc là biến trung gian thì bốn điều kiện sau phải được đáp ứng: (1) Biến độc lập có tác động ý nghĩa đến biến trung gian; (2) biến độc lập có tác động ý nghĩa đến biến phụ thuộc; (3) biến trung gian có tác động ý nghĩa đến biến phụ thuộc; và (4) mối quan hệ giữa biến độc lập và biến phụ thuộc phải không có ý nghĩa hoặc yếu hơn khi cả biến độc lập và biến trung gian đều được đưa vào mô hình hồi quy.

5. Kết quả nghiên cứu

5.1. Kiểm định thang đo

Bảng dưới đây cho thấy giá trị trung bình, độ lệch chuẩn, giá trị Cronbach's Alpha và hệ số tương quan giữa các biến. Tất cả các hệ số tương quan trong nghiên cứu này đều dưới 0,70 và có ý nghĩa ở mức giá trị p thấp hơn 0,01, cho thấy rằng tất cả các thang đo đều thích hợp để phân tích thêm (Tabachnick & Fidell, 1996). Ngoài ra, tất cả hệ số phóng đại phương sai (VIF) trong mô hình hồi quy đều thấp hơn 2, nghĩa là tính đa cộng tuyến không phải là vấn đề trong nghiên cứu này.

Bảng 2.

Bảng mô tả thống kê các biến

	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	V1	V2	V3	V4	V5
Các chính sách sử dụng và phát triển năng lực nghề nghiệp (V1)	4,05	1,18	0,87				
Các chính sách đãi ngộ động viên (V2)	4,15	1,38	0,64***	0,89			
Môi trường làm việc (V3)	4,36	1,23	0,63***	0,68***	0,91		
Sự tái hòa nhập công việc (V4)	3,89	1,52	0,32***	0,37***	0,35***	0,91	
Ý định rời bỏ tổ chức (V5)	3,59	1,46	-0,30***	-0,37***	-0,36***	-0,24***	0,89

Ghi chú: *** tương ứng với các mức ý nghĩa thống kê 1%.

Chữ số in đậm ở đường chéo là giá trị Cronbach's Alpha.

5.2. Kết quả kiểm định mô hình hồi quy

Nghiên cứu sử dụng mô hình hồi quy tuyến tính để kiểm định các giả thuyết. Trong mô hình, các biến kiểm soát bao gồm: giới tính, tuổi và thời gian làm việc ở trường hiện tại. Kết quả phân tích mô hình hồi quy tuyến tính đánh giá sự tác động của các yếu tố đến sự hòa nhập công việc và ý định rời bỏ tổ chức được thể hiện ở Bảng 3.

5.2.1. Mối quan hệ trực tiếp

Bảng 3 cho thấy mô hình 1 có biến phụ thuộc là sự tái hòa nhập công việc và hai yếu tố thuộc chính sách nhân sự và môi trường làm việc là biến độc lập. Các chính sách sử dụng và phát triển năng lực nghề nghiệp có tác động cùng chiều đến sự tái hòa nhập công việc với $\beta = 0,28$; $p\text{-value} < 0,05$, vì vậy giả thuyết H_{1a} không bị bác bỏ. Các chính sách đãi ngộ động viên không có tác động có ý nghĩa đến sự tái hòa nhập công việc ($\beta = -0,09$; $p\text{-value} > 0,1$), vì vậy giả thuyết H_{2a} không được chấp nhận. Trong khi đó, môi trường làm việc có tác động cùng chiều đến sự hòa nhập công việc với $\beta = 0,34$; $p\text{-value} < 0,05$, vì vậy giả thuyết H_{3a} không bị bác bỏ. Trong các biến kiểm soát chỉ có tuổi là có tác động đến sự tái hòa nhập công việc.

Bảng 3.

Các yếu tố ảnh hưởng đến sự tái hòa nhập công việc và ý định rời bỏ tổ chức

Yếu tố	Sự hòa nhập công việc	Ý định rời bỏ tổ chức	
	Mô hình 1	Mô hình 2	Mô hình 3
Các chính sách sử dụng và phát triển năng lực nghề nghiệp	0,28**	-0,21*	-0,11 ^{ns}
Các chính sách đãi ngộ động viên	-0,09 ^{ns}	0,14 ^{ns}	0,05 ^{ns}
Môi trường làm việc	0,34**	-0,34**	-0,19 ^{ns}
Giới tính	0,06 ^{ns}	0,00 ^{ns}	0,05 ^{ns}
Tuổi	0,17*	0,03 ^{ns}	0,15*
Thời gian làm việc tại trường hiện tại	-0,09 ^{ns}	-0,09 ^{ns}	-0,07 ^{ns}
Sự hòa nhập công việc			-0,36***
R ² hiệu chỉnh	0,31	0,27	0,36

Ghi chú: *, **, ***, lần lượt tương ứng với các mức ý nghĩa thống kê 10%, 5% và 1%.

^{ns} tương ứng với mức ý nghĩa thống kê $p\text{-value} > 0,1$

Mô hình 2 có các biến độc lập là các chính sách nhân sự và môi trường làm việc, còn biến phụ thuộc là ý định rời bỏ tổ chức. Trong mô hình này, các chính sách sử dụng và phát triển năng lực nghề nghiệp có tác động ngược chiều và có ý nghĩa đến ý định rời bỏ tổ chức ($\beta = -0,21$; $p\text{-value} < 0,1$). Vì vậy, giả thuyết H_{1b} không bị bác bỏ. Trong khi đó, chính sách đãi ngộ động viên lại không có tác động đến ý định rời bỏ tổ chức ($\beta = 0,14$; $p\text{-value} > 0,1$). Vì vậy, giả thuyết H_{2b} không được chấp nhận. Môi trường làm việc có tác động ngược chiều đến ý định rời bỏ tổ chức với $\beta = -0,34$; $p\text{-value} < 0,05$, nên giả thuyết H_{3b} không bị bác bỏ. Trong mô hình này, không có biến kiểm soát nào có tác động và có ý nghĩa đến ý định rời bỏ tổ chức.

5.2.2. *Mối quan hệ trung gian*

Giả thuyết H₄ nêu rằng sự tái hòa nhập công việc là biến trung gian trong mối quan hệ giữa các yếu tố thuộc chính sách nhân sự và môi trường làm việc đến ý định rời bỏ tổ chức. Kết quả kiểm định cho thấy trong ba biến độc lập, chỉ có môi trường làm việc là thỏa mãn điều kiện. Biến này có tác động và có ý nghĩa đến biến trung gian (Mô hình 1) và biến phụ thuộc (Mô hình 2). Sau khi đưa biến trung gian vào mô hình (Mô hình 3) thì sự tác động của biến trung gian lên biến phụ thuộc có ý nghĩa ($\beta = -0,36$; $p\text{-value} < 0,01$) và sự tác động của biến độc lập đến biến phụ thuộc bị giảm từ mức có ý nghĩa ($\beta = -0,34$; $p\text{-value} < 0,05$) thành không có ý nghĩa ($\beta = -0,19$; $p\text{-value} > 0,1$). Vì vậy, sự tái hòa nhập là biến trung gian toàn phần trong mối quan hệ này.

6. **Thảo luận kết quả nghiên cứu và hàm ý quản trị**

Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu về những trải nghiệm và ý định rời bỏ tổ chức của những người trở về là những người do các tập đoàn cử sang nước ngoài công tác và nay quay trở về lại công ty mẹ của tập đoàn, nhưng vấn đề này đối với những giảng viên đi du học quay trở về làm việc trong các trường đại học còn chưa được nghiên cứu đầy đủ (Hoàng Trọng Hùng, 2020a). Nghiên cứu này của nhóm tác giả nhằm đóng góp hiểu biết về mặt lý thuyết bằng cách phát triển và cung cấp bằng chứng thực nghiệm về sự tác động của các chính sách nhân sự và môi trường làm việc đến sự tái thích nghi công việc và ý định rời bỏ tổ chức của những giảng viên sau khi trở về nước.

Từ kết quả nghiên cứu trên cho thấy chính sách đãi ngộ động viên lại không có tác động đến sự tái hòa nhập công việc và ý định rời bỏ tổ chức. Điều này chứng tỏ lương thưởng cao thì cũng không giúp cho họ hòa nhập tốt công việc và giữ chân những người trở về. Ngược lại, môi trường làm việc và các chính sách sử dụng và phát triển năng lực nghề nghiệp có ảnh hưởng cùng chiều đến sự tái hòa nhập công việc và ngược chiều đến ý định rời bỏ tổ chức, trong đó môi trường làm việc có tác động lớn nhất. Nói cách khác, nếu các trường đại học có chính sách nhân sự tốt trong việc phát huy được những kiến thức, kỹ năng của những giảng viên khi trở về, đặc biệt có môi trường làm việc tốt thì giúp họ tái thích nghi công việc tốt hơn, từ đó họ ít có ý định rời bỏ trường đó.

Kết quả của nghiên cứu này phù hợp với một số nghiên cứu trước đây (Ví dụ: Huselid, 1995; Jiang và cộng sự, 2012) khi cùng cho thấy chính sách nhân sự hướng tới sử dụng và phát triển năng lực nghề nghiệp và môi trường làm việc tốt sẽ nâng cao vốn nhân lực. Đồng thời, khi những nhân viên có vốn nhân lực cao thì khả năng đáp ứng công việc tốt hơn, kết quả công việc của họ được đánh giá tích cực hơn và nhận được khuyến khích tham gia vào quá trình ra quyết định hơn (Huselid, 1995), từ đó họ có thể hòa nhập công việc tốt hơn và ít có khả năng rời bỏ tổ chức. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu này không ủng hộ lập luận của các nghiên cứu trước đây (Ví dụ: Huselid, 1995; Jiang và cộng sự, 2012) đối với tác động của chính sách đãi ngộ động viên. Có thể thấy trong bối cảnh Việt Nam, rào cản về mức lương thưởng có thể ảnh hưởng đến kết quả công việc của các giảng viên khi trở về (Hoàng Trọng Hùng, 2020a), nhưng các chính sách này không ảnh hưởng đến sự tái hòa nhập công việc cũng như ý định rời bỏ tổ chức của họ. Điều này có thể lý giải là những giảng viên đã được đào tạo ở nước ngoài sau khi về nước có thể có nhiều cơ hội để tìm kiếm những nguồn thu nhập ở ngoài trường. Ví dụ: Họ có thể làm thỉnh giảng ở các trường khác và tìm những tài trợ cho nghiên cứu từ các nguồn bên ngoài trường (Hoàng Trọng Hùng, 2020a). Điều này giúp họ cải thiện được thu nhập

và không quá phụ thuộc vào mức lương thưởng tại nơi công tác của họ, nên chính sách đãi ngộ động viên của các trường không ảnh hưởng nhiều đến động lực của họ.

Đồng thời, kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng sự tái hòa nhập công việc tốt thì làm giảm ý định rời bỏ tổ chức và sự tái hòa nhập công việc là biến trung gian toàn phần trong mối quan hệ giữa các chính sách sử dụng và phát huy năng lực nghề nghiệp, môi trường làm việc với ý định rời bỏ tổ chức. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu trước đây (Ví dụ: Black & Gregersen, 1991) cho thấy sự tái hòa nhập của người trở về thuận lợi hay khó khăn phụ thuộc rất lớn vào các yếu tố thuộc về tổ chức. Ví dụ, những yếu tố bao gồm: Điều kiện để áp dụng những kiến thức, kỹ năng đã học ở nước ngoài; họ có điều kiện nâng cao kỹ năng, nghiệp vụ hay không; và đặc biệt là môi trường làm việc có thân thiện, cởi mở và hỗ trợ lẫn nhau hay không. Đồng thời, việc tái hòa nhập kém thì dẫn đến những phản ánh tiêu cực về công việc và về trường họ đang làm việc và ngược lại (Lee & Liu, 2007). Do đó, những người trở về có thể làm giảm những phản ứng có ảnh hưởng tiêu cực này bằng cách rời khỏi trường của họ đang công tác.

Từ những kết quả nghiên cứu trên, nhóm tác giả đề xuất một số kiến nghị sau đối với các trường đại học Việt Nam để giúp các giảng viên trở về tái hòa nhập công việc tốt, nhanh chóng, từ đó có thể góp phần nâng cao chất lượng nghiên cứu và giảng dạy của các trường. Đồng thời, giúp cho các trường có thể giữ chân được nguồn nhân lực quý giá này.

- *Thứ nhất*, vấn đề quan trọng nhất là các trường nên xây dựng môi trường làm việc tốt cho giảng viên sau khi đi học trở về vì đây là nhân tố ảnh hưởng lớn nhất đến sự tái hòa nhập và ý định rời bỏ tổ chức của họ. Cụ thể, các trường cần tạo nên một bầu không khí làm việc thân thiện, cởi mở, tin tưởng và hỗ trợ lẫn nhau giữa các giảng viên và giữa các cấp lãnh đạo đối với những người trở về. Những người trở về được lắng nghe và có quyền đóng góp ý kiến vào những quyết định quan trọng trong bộ môn, khoa, và trường.

- *Thứ hai*, các trường cần phải có chính sách phát huy kiến thức, kỹ năng của những người trở về. Chẳng hạn như: Các trường cần tạo nhiều cơ hội hơn cho những cá nhân này thể hiện và trau dồi kỹ năng khi quay trở về đơn vị công tác; Các trường chú trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng và cơ hội thăng tiến; Các trường cần bố trí, phân công lao động theo đúng kiến thức và kỹ năng họ có được khi ở nước ngoài để họ có thể phát huy được tối đa sở trường và tránh những điểm yếu của họ; Các trường cần tạo cơ hội và môi trường (dụng cụ, trang thiết bị...) làm việc tốt hơn, theo tiêu chuẩn quốc tế giúp những giảng viên đã từng du học hoặc làm việc ở nước ngoài có điều kiện làm việc tương xứng, từ đó phát huy tối đa kiến thức và kỹ năng đã thực học ở nước ngoài.

- *Cuối cùng*, các trường đại học và Chính phủ cần quan tâm và có các chương trình hỗ trợ trong giai đoạn tái hòa nhập cho những giảng viên trở về. Các trường đại học cần phân công một bộ phận chịu trách nhiệm quản lý vấn đề trở về và tái hòa nhập. Tương tự như các tập đoàn đa quốc gia có nhiều người trở về sau thời gian làm việc dài ở các chi nhánh, bộ phận này có ý nghĩa rất lớn trong việc giúp những giảng viên trở về trong giai đoạn tái hòa nhập và tăng cường sự gắn kết của họ với nơi mà họ đang công tác. Các bộ phận này cần tư vấn cho những người trở về những thay đổi trong các chính sách, môi trường làm việc ở trường mình, sự khác biệt về phong cách làm việc giữa các trường đại học ở Việt Nam và nước ngoài, sự khác biệt về lương, thưởng... để những người trở về có thể có cái nhìn thực tế hơn đối với công việc ở Việt Nam. Vì những người trở về thường có kỳ vọng quá cao, chẳng hạn như họ đã có bằng quốc tế nên họ phải được trọng dụng khi trở về, nhưng thực tế những kỳ vọng này không như mong muốn làm cho họ khó hòa nhập với công việc ở Việt Nam. Bộ

phận này cũng chịu trách nhiệm hướng dẫn, hỗ trợ cho những giảng viên này để tái hòa nhập với những quy trình, thủ tục làm việc và phong cách quản lý ở Việt Nam. Nguyên nhân là do những giảng viên này khi ở nước ngoài họ đã quen với phong cách làm việc có thể thẳng thắn hơn, được ghi nhận hơn ở nước ngoài, trong khi phong cách làm việc ở Việt Nam thì nặng về hành chính, thủ tục và dựa vào mối quan hệ (Le, 2014).

Bài viết này không tránh khỏi những hạn chế. Trong tương lai, nghiên cứu nên mở rộng xem xét vào những người trở về ở các ngành nghề khác để có thể so sánh sự khác biệt về sự tác động của các chính sách nhân sự và môi trường làm việc lên sự tái hòa nhập công việc và ý định rời bỏ tổ chức giữa các nhóm ngành nghề khác nhau. Nghiên cứu tiếp theo cũng có thể đánh giá sự tác động của các chính sách nhân sự lên kết quả hoạt động của công ty/tổ chức thông qua các biến trung gian như sự tái hòa nhập công việc và ý định rời bỏ tổ chức. Ngoài ra, nghiên cứu tiếp theo có thể đánh giá sự tác động các yếu tố về cá nhân (ví dụ: định hướng văn hóa cá nhân, tính cách cá nhân), yếu tố về xã hội (ví dụ: chất lượng cuộc sống, môi trường, giáo dục...) cũng có thể tác động lên sự tái hòa nhập công việc và ý định rời bỏ tổ chức. Hơn nữa, nghiên cứu tiếp theo có thể so sánh giữa các nhóm độ tuổi, giới tính, trình độ chuyên môn... để thấy được sự khác biệt về sự tái hòa nhập công việc và ý định rời bỏ tổ chức giữa các nhóm và từ đó đưa ra các hàm ý về quản lý nhân sự cho từng nhóm■

Lời cảm ơn

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Quỹ Phát triển khoa học và công nghệ Quốc gia (NAFOSTED) trong đề tài mã số 502.02-2019.332

Tài liệu tham khảo

- Adler, N. J. (1981). Re-entry: Managing cross-cultural transitions. *Group & Organization Management*, 6(3), 341–356. doi:10.1177/105960118100600310
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Begley, A., Collings, D. G., & Scullion, H. (2008). The cross-cultural adjustment experiences of self-initiated repatriates to the republic of Ireland labour market. *Employee Relations*, 30(3), 264–282. doi:10.1108/01425450810866532
- Black, J. S. (1992). Coming home: The relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance. *Human Relations*, 45(2), 177–192. doi:10.1177/001872679204500205
- Black, J. S. (1994). O Kaerinasai: Factors related to Japanese repatriation adjustment. *Human Relations*, 47(12), 1489–1508. doi:10.1177/001872679404701203
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1991). Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific rim assignments. *Human Relations*, 44(5), 497–515. doi:10.1177/001872679104400505
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1999). *So You're Coming Home*. San Diego, CA: Global Business Pub.

- Black, J. S., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. E. (1992). Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 737–760. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490286
- Black, J. S., & Stephens, G. K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific rim overseas assignments. *Journal of Management*, 15(4), 529–544. doi: 10.1177/014920638901500403
- Chiang, F. F. T., van Esch, E., Birtch, T. A., & Shaffer, M. A. (2018). Repatriation: What do we know and where do we go from here. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 188–226. doi: 10.1080/09585192.2017.1380065
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528.
- Cox, J. B. (2004). The role of communication, technology, and cultural identity in repatriation adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 28, 201–219. doi:10.1016/j.ijintrel.2004.06.005
- Cox, P. L., Khan, R. H., & Armani, K. A. (2013). Repatriate adjustment and turnover: The role of expectations and perceptions. *Review of Business & Finance Studies*, 4(1), 1–15.
- Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2010). A relational model of how high-performance work systems work. *Organization Science*, 21(2), 490–506.
- Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: Evaluating social exchange relationships in local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627–1647.
- Gullahorn, J. T., & Gullahorn, J. E. (1963). An extension of the U-curve hypothesis. *Journal of Social Issues*, 19(3), 33–47. doi:10.1111/j.1540-4560.1963.tb00447.x
- Ho, N. T. T., Seet, P.-S., & Jones, J. (2016). Understanding re-expatriation intentions among overseas returnees – An emerging economy perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(17), 1938–1966. doi: 10.1080/09585192.2015.1088884
- Ho, N. T. T., Seet, P.-S., Jones, J. T., & Hoang, H. T. (2018). Managing the re-entry process of returnee government scholars in an emerging transition economy – An embeddedness perspective. *Australian Journal of Public Administration*, 77(2), 154–171.
- Hoang, H. T., & Ho, N. T. T. (2020). Antecedents of work readjustment of professional returnees: Evidence from Vietnam. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(1), 58–72.
- Hoàng Trọng Hùng. (2020a). *Các rào cản ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của các giảng viên du học trở về*. Tài liệu trình bày tại Hội thảo "Phát triển kinh tế và thương mại Việt Nam trong thời kỳ bảo hộ thương mại". Hà Nội.
- Hoàng Trọng Hùng. (2020b). *Cuộc sống và công việc của những người từng du học trở về: Lý luận và thực tiễn tại Việt Nam*. Huế: NXB Đại học Huế.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545.

- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.
- Le, A. (2014). *Vietnamese international student repatriates: An exploratory study*. Doctor of Philosophy Dissertation, University of Nebraska-Lincoln, Lincoln, Nebraska. Retrieved from <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1185&context=cehsedaddiss>
- Lee, H.-W., & Liu, C.-H. (2007). An examination of factors affecting repatriates' turnover intentions. *International Journal of Manpower*, 28(2), 122–134. doi:10.1108/01437720710747956
- Lin, Y.-T., & Liu, N.-C. (2016). High performance work systems and organizational service performance: The roles of different organizational climates. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 118–128.
- Ma, B., Ma, G., Liu, X., & Lassleben, H. (2020). Relationship between a high-performance work system and employee outcomes: A multilevel analysis. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(1), 1–9.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537–567.
- Robinson, J. (2016). Repatriation adjustment of academics: Is co-worker support a matter of influence. *Journal of Business Studies*, 3(2), 110–127.
- Suutari, V., & Välimaa, K. (2002). Antecedents of repatriation adjustment: New evidence from Finnish repatriates. *International Journal of Manpower*, 23(7), 617–634.
- Szkudlarek, B. (2010). Reentry – A review of the literature. *International Journal of Intercultural Relations*, 34(1), 1–21. doi:10.1016/j.ijintrel.2009.06.006
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using Multivariate Statistics* (3rd ed.). New York: Harper Collins.
- Tharenou, P. (2015). Chinese international business graduates: A career dilemma: Repatriate or stay?. *Journal of Management and Organization*, 21(01), 37–59. doi:10.1017/jmo.2014.68
- Tran, L. T., & Marginson, S. (2018). Internationalisation of Vietnamese higher education: An overview. In L. T. Tran & S. Marginson (Eds.), *Internationalisation in Vietnamese Higher Education* (pp. 1–16). Cham: Springer.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089–1121.
- Uehara, A. (1986). The nature of American student reentry adjustment and perceptions of the sojourn experience. *International Journal of Intercultural Relations*, 10(4), 415–438. doi:10.1016/0147-1767(86)90043-x

- Vidal, M. E. S., Valle, R. S., & Aragón, M. I. B. (2007). The adjustment process of Spanish repatriates: A case study. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1396–1417. doi:10.1080/09585190701502547
- Vidal, M. E. S., Valle, R. S., & Aragón, M. I. B. (2010). Analysis of the repatriation adjustment process in the Spanish context. *International Journal of Manpower*, 31(1), 21–41.
- Ward, C., Bochner, S., & Furnham, A. (2001). *The Psychology Of Culture Shock* (2nd ed.). London: Routledge.