

Quản trị nhân tài và giữ chân nhân viên: Vai trò điều tiết của hợp đồng tâm lý

ĐOÀN VIẾT NHÂN^a, PHAN QUỐC TẤN^{a,*}

^a Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 15/01/2026 Ngày nhận lại: 19/3/2026 Duyệt đăng: 19/3/2026 Mã phân loại JEL: J00; J21; J24; M12. Từ khóa: Quản trị nhân tài; Hợp đồng tâm lý; Thương hiệu tuyển dụng; Cảm nhận bất an công việc; Giữ chân nhân viên. Keywords: Talent management; Psychological contract; Employer branding; Perceived job insecurity; Employee retention.	Quản trị nhân tài được xem là đòn bẩy chiến lược nhằm nâng cao khả năng giữ chân nhân viên trong bối cảnh ngành xây dựng có mức độ biến động lao động cao. Nghiên cứu này kiểm định tác động của quản trị nhân tài đến giữ chân nhân viên tại các doanh nghiệp xây dựng ở TP. Hồ Chí Minh, đồng thời xem xét vai trò trung gian của thương hiệu tuyển dụng và cảm nhận bất an công việc, đặc biệt làm rõ vai trò điều tiết của hợp đồng tâm lý. Dữ liệu khảo sát từ 355 nhân viên được phân tích bằng phương pháp PLS-SEM. Kết quả cho thấy quản trị nhân tài không tạo ra tác động trực tiếp cùng chiều đến giữ chân nhân viên, nhưng lại tác động gián tiếp đáng kể thông qua hai cơ chế: (1) củng cố thương hiệu tuyển dụng, từ đó làm gia tăng xu hướng ở lại; và (2) làm giảm cảm nhận bất an công việc, qua đó cải thiện khả năng giữ chân. Trong đó, thương hiệu tuyển dụng đóng vai trò trung gian nổi bật và gần như truyền dẫn phần lớn tác động của quản trị nhân tài đến giữ chân nhân viên. Đáng chú ý, hợp đồng tâm lý làm mạnh hơn hiệu quả của quản trị nhân tài trong việc củng cố thương hiệu tuyển dụng, giảm bất an công việc và nâng cao giữ chân, cho thấy các thực hành nhân tài chỉ phát huy hiệu quả khi doanh nghiệp thực thi cam kết một cách nhất quán và đáng tin cậy. Abstract Talent management is regarded as a strategic lever for enhancing employee retention in the construction industry, where labor market volatility is high. This study examines the impact of talent management on employee retention in construction enterprises in Ho Chi Minh City,

* Tác giả liên hệ.

Biên tập viên: Nguyễn Lương Tâm.

Email: nhandoan.925102070051@st.ueh.edu.vn (Đoàn Viết Nhân); tanpq@ueh.edu.vn (Phan Quốc Tấn).

Trích dẫn bài viết: Đoàn Viết Nhân, & Phan Quốc Tấn. (2026). Quản trị nhân tài và giữ chân nhân viên: Vai trò điều tiết của hợp đồng tâm lý. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 37(2), 22-39. <https://doi.org/10.24311/jabes/2026.37.02.2>

while also investigating the mediating roles of employer branding and perceived job insecurity, with particular emphasis on the moderating role of the psychological contract. Survey data from 355 employees were analyzed using the PLS-SEM approach. The results indicate that talent management does not exert a direct positive effect on employee retention; however, it has significant indirect effects through two mechanisms: (i) strengthening employer branding, thereby increasing employees' tendency to stay; and (ii) reducing perceived job insecurity, thereby improving retention. Among these mechanisms, employer branding plays a prominent mediating role and almost fully transmits the effect of talent management on employee retention. Notably, the psychological contract strengthens the effectiveness of talent management in enhancing employer branding, reducing job insecurity, and improving employee retention, suggesting that talent management practices yield favorable outcomes only when organizational commitments are implemented in a consistent and credible manner.

1. Giới thiệu

1.1. Lý do thực tiễn

Ngành xây dựng Việt Nam được dự báo tiếp tục tăng trưởng, với quy mô thị trường khoảng 80,61 tỷ USD năm 2026 và 115,78 tỷ USD năm 2031, chủ yếu nhờ đô thị hóa và đầu tư hạ tầng; đồng thời, tình trạng thiếu lao động tay nghề cao vẫn tạo áp lực lớn về nhân lực (Mordor Intelligence, 2026). Trong bối cảnh đó, các doanh nghiệp xây dựng, đặc biệt tại TP. HCM, gặp nhiều khó khăn trong việc duy trì đội ngũ nhân sự ổn định. Bên cạnh đó, giai đoạn hậu COVID-19 khiến người lao động nhạy cảm hơn với sự ổn định, hỗ trợ và công bằng trong quan hệ việc làm, qua đó làm nổi bật vai trò của hợp đồng tâm lý. Các nghiên cứu gần đây cũng cho thấy việc hiểu rõ cách nhận thức về hợp đồng tâm lý được hình thành là cơ sở quan trọng để tổ chức quản lý kỳ vọng nhân viên và hạn chế nguy cơ đổ vỡ hợp đồng tâm lý (Mehta và cộng sự, 2024; Manchia và cộng sự, 2026).

Ở cấp độ tổ chức, các thực tiễn quản trị nhân tài như đãi ngộ, đào tạo, phát triển, và cơ hội nghề nghiệp có thể ảnh hưởng trực tiếp đến quyết định ở lại hay rời bỏ của người lao động, vì điều đó phản ánh mức độ đầu tư và cam kết của doanh nghiệp. Đặc biệt, ngành xây dựng có đặc trưng phân mảnh, tổ chức theo dự án và thị trường lao động linh hoạt, khiến nhân sự có kinh nghiệm dễ dịch chuyển giữa các dự án. Vì vậy, yêu cầu giữ chân nhân viên trở nên cấp thiết hơn, nhất là tại TP. HCM, nơi nhiều dự án hạ tầng lớn đang triển khai đồng thời và nhu cầu lao động công nghiệp - xây dựng vẫn cao (Bộ Xây dựng, 2026; Tổng cục Thống kê, 2026).

1.2. Lý do học thuật

Từ góc độ học thuật, các thực tiễn quản trị nhân tài có thể được xem là những tín hiệu tổ chức giúp nhân viên suy luận về mức độ đầu tư và cam kết của doanh nghiệp, từ đó ảnh hưởng đến thương hiệu tuyển dụng, cảm nhận bất an công việc và quyết định ở lại hay rời bỏ (Bharadwaj và cộng sự,

2022; Hassanein & Özgüt, 2022; Sandeepanie và cộng sự, 2023; Sugiono, 2025; vander Elst và cộng sự, 2014). Theo lý thuyết trao đổi xã hội, khi nhân viên cảm nhận tổ chức đầu tư và thực thi cam kết một cách đáng tin cậy, họ có xu hướng đáp trả bằng sự gắn kết và ý định ở lại; ngược lại, các tín hiệu thiếu nhất quán có thể làm suy yếu quan hệ trao đổi và gia tăng ý định rời bỏ (Karim và cộng sự, 2025). Tuy nhiên, bằng chứng thực nghiệm cho thấy hiệu ứng này không đồng nhất. Ogbeibu và cộng sự (2022) cho rằng trong một số bối cảnh nhất định, các thực tiễn quản trị nhân tài có thể liên hệ với xu hướng rời bỏ cao hơn, cho thấy tác động của quản trị nhân tài phụ thuộc đáng kể vào cách nhân viên diễn giải tín hiệu tổ chức cũng như mức độ họ tin tưởng vào tính thực chất, công bằng, và nhất quán của các cam kết được truyền tải. Tương tự, Son và cộng sự (2020) cũng chỉ ra rằng quản trị nhân tài có thể đi kèm tỷ lệ nghỉ việc tự nguyện gia tăng, phản ánh hiệu ứng “hai mặt” của các thực tiễn nhân tài trong những điều kiện nhất định.

Trong bối cảnh đó, một khoảng trống học thuật quan trọng là cần làm rõ các cơ chế giải thích cách quản trị nhân tài ảnh hưởng đến giữ chân nhân viên, thay vì chỉ xem mỗi quan hệ này như một tác động trực tiếp. Nghiên cứu này xem thương hiệu tuyển dụng và cảm nhận bất an công việc như hai cơ chế trung gian giải thích con đường tác động từ quản trị nhân tài đến giữ chân nhân viên, đồng thời kỳ vọng hiệu lực các cơ chế này phụ thuộc vào hợp đồng tâm lý như một điều kiện bối cảnh trong quan hệ việc làm (Bharadwaj và cộng sự, 2022; Chopra và cộng sự, 2024; vander Elst và cộng sự, 2014). Mặc dù mối liên hệ giữa quản trị nhân tài và thương hiệu tuyển dụng đã được đề cập, vẫn thiếu bằng chứng thực nghiệm gắn thương hiệu tuyển dụng với các kết quả hành vi nội bộ như giữ chân nhân viên, đặc biệt trong các ngành có mức độ bất định lao động cao (Sandeepanie và cộng sự, 2023). Trong khi đó, các nghiên cứu gần đây trong ngành xây dựng đã tiếp cận cảm nhận bất an công việc như một cơ chế trung gian giải thích ý định rời bỏ (Zhang và cộng sự, 2025; Wu và cộng sự, 2025), song vẫn thiếu các mô hình tích hợp làm rõ vai trò của quản trị nhân tài trong việc định hình cảm nhận bất an và kết nối đồng thời hai cơ chế trung gian này với giữ chân nhân viên.

Nghiên cứu này đặc biệt nhấn mạnh vai trò của hợp đồng tâm lý như một biến điều tiết chi phối cách nhân viên diễn giải các tín hiệu từ thực tiễn quản trị nhân tài và lựa chọn phản ứng trong quan hệ việc làm. Khi hợp đồng tâm lý được thực thi nhất quán, niềm tin và tính ổn định của quan hệ lao động được củng cố; ngược lại, khi hợp đồng tâm lý suy yếu hoặc bị vi phạm, nhân viên dễ gia tăng nhạy cảm trước các tín hiệu bất lợi, qua đó làm suy giảm các liên hệ tích cực kỳ vọng (Hassan và cộng sự, 2025; Rousseau, 1990, 2011; Silva & López, 2025). Lập luận này cũng tương thích với gợi ý của Sandeepanie và cộng sự (2023) khi nhấn mạnh hợp đồng tâm lý là yếu tố trung tâm trong việc lý giải cách quản trị nhân tài được chuyển hóa thành đánh giá của nhân viên về tổ chức và hình ảnh nhà tuyển dụng. Từ khoảng trống nghiên cứu trên, nghiên cứu này đặt ra câu hỏi: quản trị nhân tài ảnh hưởng đến giữ chân nhân viên trong các doanh nghiệp xây dựng tại TP. HCM thông qua những cơ chế trung gian nào, và hợp đồng tâm lý điều tiết các mối quan hệ này ra sao?

Trên cơ sở đó, nghiên cứu này kiểm định tác động của quản trị nhân tài đến giữ chân nhân viên, đồng thời xem xét vai trò trung gian của thương hiệu tuyển dụng và cảm nhận bất an công việc, cũng như vai trò điều tiết của hợp đồng tâm lý trong các doanh nghiệp xây dựng tại TP. HCM.

2. Cơ sở lý thuyết

Lý thuyết trao đổi xã hội giải thích quan hệ việc làm theo nguyên tắc “có đi có lại”, khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ và đầu tư từ tổ chức, họ có xu hướng đáp lại bằng thái độ tích cực, cam kết cao hơn và ý định gắn bó lâu dài (Blau, 1964; Karim và cộng sự, 2025; Weng và cộng sự, 2023).

Lý thuyết tín hiệu giải thích cách nhân viên suy luận về những đặc điểm khó quan sát của tổ chức trong điều kiện bất cân xứng thông tin; theo đó, các thực tiễn quản trị nhân tài đóng vai trò là tín hiệu; và tín hiệu càng rõ ràng, nhất quán thì càng củng cố hợp đồng tâm lý, sự hài lòng và ý định ở lại của nhân viên (Spence, 1973; Connelly và cộng sự, 2011; Bandyopadhyay & Srivastava, 2022; Sandeepanie và cộng sự, 2023).

2.1. *Mối quan hệ giữa quản trị nhân tài và thương hiệu tuyển dụng*

Quản trị nhân tài được hiểu là cách tiếp cận quản trị nguồn nhân lực mang tính chiến lược, tập trung vào thu hút, phát triển, duy trì, và quản trị sự nghiệp của nhóm nhân sự then chốt nhằm hỗ trợ mục tiêu dài hạn của tổ chức (Al Aina & Atan, 2020; Collings & Mellahi, 2009; Kumar, 2022; Karim và cộng sự, 2025). Trong khi đó, thương hiệu tuyển dụng được hiểu là tập hợp các giá trị và lợi ích mà tổ chức mang lại cho người lao động, qua đó hình thành hình ảnh của doanh nghiệp như một nơi làm việc hấp dẫn (Ambler & Barrow, 1996; Bharadwaj và cộng sự, 2022). Khi doanh nghiệp triển khai tốt các thực tiễn quản trị nhân tài như đào tạo, phát triển, đãi ngộ, và lộ trình nghề nghiệp, tổ chức sẽ phát đi tín hiệu về mức độ đầu tư và cam kết với người lao động, qua đó củng cố hình ảnh nhà tuyển dụng hấp dẫn và nâng cao giá trị thương hiệu tuyển dụng như một nguồn lực thu hút, giữ chân nhân lực (Backhaus & Tikoo, 2004; Bharadwaj và cộng sự, 2022). Tuy vậy, các bằng chứng hiện có vẫn chưa thống nhất giữa các bối cảnh, do phần lớn nghiên cứu mới tập trung vào một số thị trường hoặc ngành nghề nhất định, nên cần tiếp tục kiểm định để tăng tính khái quát (Sandeepanie và cộng sự, 2023). Từ đó, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết H_1 như sau:

Giả thuyết H_1 : Quản trị nhân tài tác động cùng chiều đến thương hiệu tuyển dụng.

2.2. *Mối quan hệ giữa quản trị nhân tài và giữ chân nhân viên*

Giữ chân nhân viên phản ánh việc nhân viên lựa chọn tiếp tục làm việc và ở lại tổ chức, qua đó giúp doanh nghiệp duy trì những nhân sự đóng góp quan trọng (Bharadwaj và cộng sự, 2022). Ý định ở lại chịu ảnh hưởng bởi các thực tiễn nhân sự như đãi ngộ, ghi nhận, khen thưởng, phát triển nghề nghiệp và cân bằng công việc, cuộc sống (Parkes & Langford, 2008; Weng và cộng sự, 2023); do đó, giữ chân nhân sự giá trị mang ý nghĩa chiến lược vì họ là nguồn lực then chốt của tổ chức (Chasserio & Legault, 2009; Weng và cộng sự, 2023). Theo lý thuyết trao đổi xã hội, khi nhân viên cảm nhận được sự đầu tư và quan tâm từ tổ chức, họ có xu hướng đáp lại bằng cam kết và mong muốn gắn bó cao hơn; các chương trình phát triển năng lực và đào tạo lãnh đạo cũng góp phần giảm khuynh hướng nghỉ việc (Gould-Williams & Davies, 2005; Jyoti & Rani, 2014). Các nghiên cứu gần đây tiếp tục cho thấy các thực tiễn quản trị nhân tài có thể góp phần nâng cao ý định ở lại và giảm xu hướng rời bỏ thông qua việc gia tăng trải nghiệm tích cực, cảm nhận được coi trọng và triển vọng nghề nghiệp của nhân viên (Bharadwaj và cộng sự, 2022; Kumar, 2022; Karim và cộng sự, 2025). Từ đó, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết H_2 như sau:

Giả thuyết H_2 : Quản trị nhân tài tác động cùng chiều đến giữ chân nhân viên.

2.3. *Mối quan hệ giữa quản trị nhân tài và cảm nhận bất an công việc.*

Cảm nhận bất an công việc được hiểu là cảm nhận chủ quan của người lao động về sự không chắc chắn liên quan đến khả năng tiếp tục công việc trong tương lai tại tổ chức (Wang & Yu, 2015; Silva & López, 2025). Quản trị nhân tài nhấn mạnh đầu tư vào nâng cao kỹ năng, năng lực, và khả năng thích ứng của nhân viên, qua đó gia tăng các nguồn lực cần thiết để đáp ứng yêu cầu công việc và đối phó với thay đổi (Hassanein & Özgüt, 2022). Khi tổ chức triển khai hiệu quả đào tạo, phát triển và tạo cơ hội nghề nghiệp, nhân viên có xu hướng củng cố niềm tin vào năng lực, đồng thời nhận thức rõ hơn giá trị của bản thân đối với tổ chức; điều này góp phần nâng cao mức độ an tâm và làm giảm cảm nhận bất an (Sugiono, 2025). Từ đó, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết H₃ như sau:

Giả thuyết H₃: Quản trị nhân tài tác động ngược chiều đến cảm nhận bất an công việc.

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

Theo Kashyap và Verma (2018), thương hiệu tuyển dụng giúp doanh nghiệp tạo sự khác biệt và làm giảm ý định rời bỏ công việc. Các thuộc tính của thương hiệu tuyển dụng như đào tạo, phát triển và thưởng thường cũng được chứng minh có ảnh hưởng tích cực đến khả năng giữ chân nhân viên (Gregorka và cộng sự, 2020; Bharadwaj và cộng sự, 2022). Thương hiệu tuyển dụng không chỉ hỗ trợ thu hút ứng viên mà còn phản ánh cách nhân viên hiện hữu đánh giá doanh nghiệp như một nơi làm việc hấp dẫn để tiếp tục gắn bó. Các nghiên cứu gần đây tiếp tục cho rằng thương hiệu tuyển dụng mạnh có thể nâng cao cả thu hút và giữ chân nhân tài, đặc biệt khi được hỗ trợ bởi môi trường làm việc tích cực và các thực tiễn nhân sự phù hợp (Shafiee & Goodarzi, 2026). Vì vậy, thương hiệu tuyển dụng được kỳ vọng làm gia tăng xu hướng gắn bó lâu dài của nhân viên. Từ đó, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết H₄ như sau:

Giả thuyết H₄: Thương hiệu tuyển dụng tác động cùng chiều đến giữ chân nhân viên.

2.5. *Mối quan hệ giữa cảm nhận bất an công việc và giữ chân nhân viên*

Cảm nhận bất an công việc được hiểu là nhận thức của người lao động về sự bất lực trong việc duy trì tính liên tục mong muốn của công việc trong bối cảnh việc làm bị đe dọa (Silva & López, 2025). Các nghiên cứu về bất an công việc cho thấy những nhân viên lo sợ mất việc trong ngắn hạn thường có tỷ lệ nghỉ việc cao, hiệu suất làm việc, và mức độ hài lòng thấp (Ergun và cộng sự, 2023). Khi mức độ hài lòng công việc cao, nhân viên thường ít muốn rời bỏ tổ chức hơn (Gunawan và cộng sự, 2024). Ngược lại, sự bất ổn trong công việc làm gia tăng cảm nhận bất an, giảm hài lòng công việc và thúc đẩy ý định tìm kiếm công việc ổn định hơn, từ đó làm tăng ý định nghỉ việc; vì vậy, doanh nghiệp cần quản lý tốt các yếu tố này để giữ chân nhân viên (Zanini và cộng sự, 2023; Gunawan và cộng sự, 2024). Các bằng chứng gần đây cho thấy an toàn việc làm cao hơn có thể củng cố cam kết cảm xúc và cảm nhận được trao quyền, qua đó tăng khả năng giữ chân; ngược lại, bất an công việc có thể làm suy giảm các trạng thái tâm lý tích cực này và làm giảm khuynh hướng gắn bó với tổ chức (Oraibi và cộng sự, 2025). Từ đó, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết H₅ như sau:

Giả thuyết H₅: Cảm nhận bất an công việc tác động ngược chiều đến giữ chân nhân viên.

2.6. *Vai trò trung gian của thương hiệu tuyển dụng*

Theo lý thuyết trao đổi xã hội, khi tổ chức đầu tư và đối xử tích cực, nhân viên có xu hướng đáp lại bằng cam kết và ý định ở lại (Blau, 1964; Mehta và cộng sự, 2024). Đồng thời, dưới góc nhìn lý thuyết tín hiệu, các thực hành quản trị nhân tài là tín hiệu về uy tín và giá trị việc làm; nếu được triển khai nhất quán, các thực hành này góp phần củng cố thương hiệu tuyển dụng (Sandeepanie và cộng sự, 2023). Các nghiên cứu gần đây cũng cho thấy thương hiệu tuyển dụng mạnh không chỉ hỗ trợ thu hút mà còn tăng hiệu quả giữ chân, đặc biệt khi được gắn với môi trường làm việc, các thực tiễn quản trị nhân sự và sự phù hợp với kỳ vọng của nhân viên (Bharadwaj và cộng sự, 2022; Shafiee & Goodarzi, 2026). Vì vậy, có cơ sở kỳ vọng quản trị nhân tài tác động đến giữ chân thông qua thương hiệu tuyển dụng. Từ đó, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết H_6 như sau:

Giả thuyết H_6 : Thương hiệu tuyển dụng đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa quản trị nhân tài và giữ chân nhân viên.

2.7. *Vai trò trung gian của cảm nhận bất an công việc*

Theo lý thuyết trao đổi xã hội, khi tổ chức đầu tư và đối xử công bằng, nhân viên có xu hướng đáp lại bằng cam kết và ý định ở lại (Blau, 1964; Gouldner, 1960; Cropanzano & Mitchell, 2005; Nayak và cộng sự, 2021). Trong bối cảnh đó, các thực hành quản trị nhân tài vừa cung cấp nguồn lực, vừa phát tín hiệu về mức độ tổ chức coi trọng và cam kết với nhân viên, qua đó có thể làm giảm cảm nhận bất an công việc (Karim và cộng sự, 2025; Silva & López, 2025). Ngược lại, triển khai thiếu nhất quán dễ làm gia tăng bất an; mà bất an lại gắn với khuynh hướng rời bỏ, nên có thể vận hành như một cơ chế nhận thức trung gian nối từ quản trị nhân tài đến giữ chân nhân viên (Bal và cộng sự, 2011; Gunawan và cộng sự, 2024). Từ đó, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết H_7 như sau:

Giả thuyết H_7 : Cảm nhận bất an công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa quản trị nhân tài và giữ chân nhân viên.

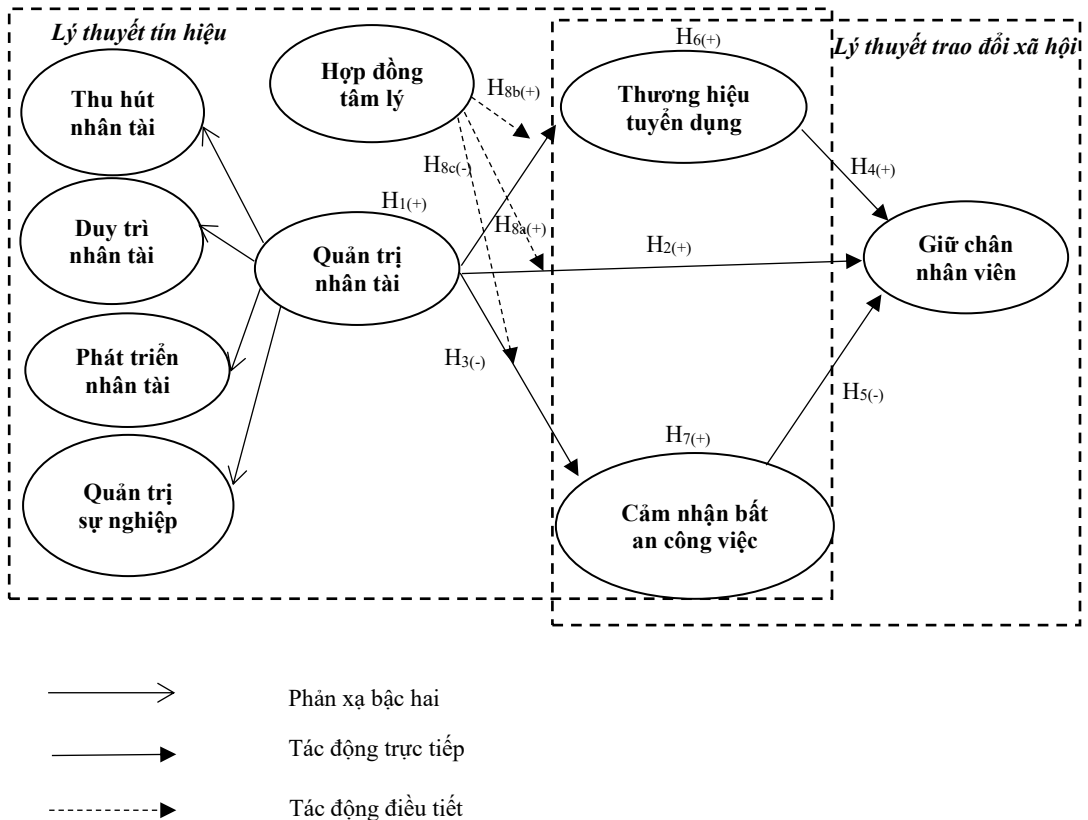
2.8. *Vai trò điều tiết của hợp đồng tâm lý*

Hợp đồng tâm lý là hệ thống nhận thức về nghĩa vụ và kỳ vọng tương hỗ giữa người lao động và tổ chức, hình thành từ cả thỏa thuận chính thức lẫn kỳ vọng ngầm định (Mehta và cộng sự, 2024). Theo lý thuyết hợp đồng tâm lý, mức độ thực thi cam kết là điều kiện bối cảnh quan trọng chi phối cách nhân viên diễn giải hành vi tổ chức (Rousseau, 1990, 2011). Dưới góc nhìn lý thuyết trao đổi xã hội, các thực hành quản trị nhân tài chỉ phát huy hiệu quả mạnh hơn khi nhân viên tin rằng tổ chức thực sự thực thi các nghĩa vụ đã hình thành; nếu hợp đồng tâm lý thấp hoặc đứt gãy, tác động đến giữ chân dễ suy yếu. Dưới góc nhìn lý thuyết tín hiệu, hợp đồng tâm lý cao giúp các tín hiệu từ quản trị nhân tài được diễn giải nhất quán hơn, qua đó làm mạnh hơn tác động tích cực đến thương hiệu tuyển dụng và tác động giảm cảm nhận bất an công việc (Yanamandram & White, 2012; Sandeepanie và cộng sự, 2023; Silva & López, 2025). Lập luận này cũng phù hợp với các nghiên cứu gần đây khi cho thấy hiệu lực của thực tiễn nhân sự phụ thuộc vào cách nhân viên diễn giải và tính nhất quán của tín hiệu tổ chức, qua đó củng cố vai trò điều tiết của hợp đồng tâm lý (Manchia và cộng sự, 2026; Zaharie và cộng sự, 2026). Từ đó, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết H_{8a} , H_{8b} , và H_{8c} như sau:

Giả thuyết H_{8a} : Hợp đồng tâm lý điều tiết mối quan hệ giữa quản trị nhân tài và giữ chân nhân viên; theo đó, mức hợp đồng tâm lý cao làm mạnh hơn tác động của quản trị nhân tài lên giữ chân nhân viên.

Giả thuyết H_{8b} : Hợp đồng tâm lý điều tiết mối quan hệ giữa quản trị nhân tài và thương hiệu tuyển dụng; theo đó, mức hợp đồng tâm lý cao làm mạnh hơn tác động của quản trị nhân tài lên thương hiệu tuyển dụng.

Giả thuyết H_{8c} : Hợp đồng tâm lý điều tiết mối quan hệ giữa quản trị nhân tài và cảm nhận bất an công việc; theo đó, mức hợp đồng tâm lý cao làm mạnh hơn tác động của quản trị nhân tài theo hướng làm giảm cảm nhận bất an công việc.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện tại các doanh nghiệp xây dựng ở TP. HCM, giai đoạn 10–12/2025. Bảng hỏi được phát trực tiếp tại doanh nghiệp cho những nhân viên đang làm việc, sau khi đã thông báo rõ mục đích nghiên cứu, tính tự nguyện, nguyên tắc ẩn danh, và cam kết bảo mật thông tin. Nhóm tác giả phát 400 bảng câu hỏi, thu về 372 bảng và sau sàng lọc còn 355 bảng hợp lệ (88,8%). Dữ liệu được phân tích bằng phần mềm SPSS 22 và SmartPLS 4.1.0.9. Nghiên cứu sử dụng mô hình phương trình cấu trúc bình phương tối thiểu riêng phần (Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM) để kiểm định mô hình, trong đó mô hình đo lường được đánh giá thông qua hệ số tải ngoại, độ tin cậy, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt, và hiện tượng đa cộng tuyến; còn mô hình cấu trúc được kiểm định bằng kỹ

thuật Bootstrapping với 5.000 mẫu, cùng với các chỉ số về khả năng giải thích, mức độ dự báo, mức độ ảnh hưởng, và vai trò trung gian.

Kế thừa thang đo quản trị nhân tài (Talent Management – TM) như một cấu trúc bậc hai gồm 15 biến quan sát với 4 chiều cạnh: Thu hút nhân tài, duy trì nhân tài, phát triển nhân tài, và quản trị sự nghiệp theo Karim và cộng sự (2025). Thang đo cảm nhận bất an công việc (Job Insecurity – JI) gồm 4 biến quan sát, kế thừa từ Silva và López (2025). Thang đo thương hiệu tuyển dụng (Employer Branding – EB) gồm 7 biến quan sát, kế thừa từ Chopra và cộng sự (2024). Thang đo hợp đồng tâm lý (Psychological Contract – PS) gồm 14 biến quan sát (Mehta và cộng sự, 2024); và thang đo giữ chân nhân viên (Employee Retention – RE) gồm 11 biến quan sát (Bharadwaj và cộng sự, 2022). Các biến trong mô hình được đo lường bằng thang Likert 5 mức. Các biến quan sát đảo chiều gồm JI2 và RE1, RE5, RE7, RE8, và RE11.

Mẫu khảo sát gồm 355 nhân viên tại các doanh nghiệp xây dựng. Mẫu chủ yếu là nam với 285 người (80,3%); và nữ có 70 người (19,7%). Nhóm đã kết hôn 210 người (59,2%) cao hơn độc thân 145 người (40,8%). Độ tuổi của mẫu tập trung ở nhóm trẻ: 18–25 tuổi (92 người, 25,9%) và 26–30 tuổi (97 người, 27,3%), tổng là 53,2%; tiếp theo, nhóm 31–35 tuổi có 60 người (16,9%), nhóm 36–40 tuổi có 70 người (19,7%), và trên 41 tuổi có 36 người (10,2%). Về học vấn, đa số có bằng đại học (50 người, 42,3%) và bằng cao đẳng (124 người, 34,9%); còn lại bậc sau đại học có 47 người (13,2%) và trình độ trung cấp có 34 người (9,6%). Đối với kinh nghiệm làm việc, nhóm kinh nghiệm 3–5 năm chiếm nhiều nhất (125 người; 35,2%), tiếp theo là nhóm có kinh nghiệm dưới 3 năm (102 người; 28,7%), nhóm trên 10 năm có 88 người (24,8%) và nhóm 5–10 năm có 40 người (11,3%).

Về cấp bậc, mẫu gồm nhân viên/chuyên viên có 192 người (54,1%) và trưởng nhóm/trưởng bộ phận là 163 người (45,9%). Về thu nhập, nhóm 21–40 triệu chiếm tỷ lệ cao nhất (111 người; 31,3%), tiếp đến là nhóm thu nhập từ 10–20 triệu (102 người; 28,7%), nhóm dưới 10 triệu (89 người; 25,1%) và trên 40 triệu (53 người; 14,9%). Về quy mô doanh nghiệp, mẫu tập trung ở nhóm doanh nghiệp có trên 200 lao động (167 doanh nghiệp; 47,0%), nhóm doanh nghiệp có 100–200 lao động (104 doanh nghiệp; 29,3%) và nhóm có 50–100 lao động (84 doanh nghiệp; 23,7%).

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Các thang đo đạt: hệ số tải ngoài (λ) $\geq 0,7$; Cronbach's Alpha $> 0,7$; độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability – CR) $> 0,7$; và tổng phương sai trích (Average Variance Extracted – AVE) $> 0,5$. Sau phân tích PS3, PS4, và EB6 bị loại do hệ số tải ngoài ($< 0,70$). Kết quả lần 2 (Bảng 1) cho thấy các thang đo đạt yêu cầu, với Cronbach's Alpha, rho_A, CR $> 0,7$ và AVE $> 0,5$. Hệ số Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) (Bảng 2) đều $< 0,9$ (Fassott và cộng sự, 2016), và hệ số phóng đại phương sai (Variance Inflation Factor – VIF) của các biến quan sát $< 5,0$. Do đó, mô hình phù hợp để đánh giá.

Bảng 1.**Kết quả các biến quan sát**

Ký hiệu	Các phát biểu		Hệ số tải ngoài
Quản trị nhân tài (TM) (Cronbach's Alpha: 0,882; rho_A: 0,929; CR: 0,916; AVE: 0,731)			
Thu hút nhân tài	TA1	Các điều kiện làm việc tốt và mức lương công bằng của công ty đã giúp thu hút được những nhân tài phù hợp.	0,858
	TA2	Trong công ty này, chúng tôi hỗ trợ đào tạo nhân viên và phát triển nghề nghiệp.	
	TA3	Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, cùng với các hoạt động kết nối xã hội trong công ty, là những yếu tố tạo động lực cho nhân viên.	
	TA4	Chúng tôi đảm bảo một môi trường tổ chức tốt nhằm thu hút nhân tài.	
Duy trì nhân tài	TR1	Chúng tôi áp dụng phong cách lãnh đạo hiệu quả và thận trọng trong việc xử lý các vấn đề của nhân viên.	0,848
	TR2	Công ty tôi có hệ thống đãi ngộ cạnh tranh so với các tổ chức khác trong cùng ngành, đây là yếu tố thúc đẩy động lực làm việc.	
	TR3	Chúng tôi có chính sách tuyển dụng nội bộ nhằm nâng cao lòng trung thành và tinh thần của nhân viên.	
	TR4	Công ty tôi có chính sách làm việc linh hoạt về thời gian như một yếu tố tạo động lực.	
Phát triển nhân tài	TD1	Trong công ty chúng tôi, các chương trình đào tạo nội bộ được sử dụng phổ biến.	0,806
	TD2	Các nhà quản lý trực tiếp thường xuyên hướng dẫn và huấn luyện nhân viên trong công ty.	
	TD3	Chúng tôi tin rằng việc học tập trực tuyến có tầm quan trọng lớn trong công ty.	
Quản trị sự nghiệp	CM1	Công ty tin rằng việc lập kế hoạch nghề nghiệp góp phần mở rộng và phát triển tổ chức.	0,905
	CM2	Công ty tôi có kế hoạch cho sự phát triển và thăng tiến nghề nghiệp.	
	CM3	Công ty nỗ lực xây dựng lộ trình và hệ thống chức danh nghề nghiệp cho tất cả các phòng ban.	
	CM4	Trong công ty, chúng tôi phát triển các chương trình và sáng kiến nhằm nâng cao sự phát triển nghề nghiệp của nhân viên.	

Ký hiệu	Các phát biểu	Hệ số tải ngoài
<i>Thương hiệu tuyển dụng (EB) (Cronbach's Alpha: 0,865; rho_A: 0,865; CR: 0,899; AVE: 0,598)</i>		
EB1	Tổ chức của tôi được đánh giá cao là nơi làm việc tốt nhất.	0,761
EB2	Tổ chức của tôi thực hiện mọi biện pháp có thể để giữ cho chúng tôi được gắn kết và có động lực.	0,801
EB3	Tổ chức của tôi luôn được ưu tiên hàng đầu trong các đợt tuyển dụng tại các trường.	0,791
EB4	Tổ chức của tôi cung cấp các khóa đào tạo để nâng cao kỹ năng và kiến thức.	0,775
EB5	Tôi tin chắc rằng các đặc điểm mà nhà tuyển dụng của tôi có được giúp họ khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh.	0,789
EB7	Tôi được nhà tuyển dụng đề xuất những triển vọng nghề nghiệp hấp dẫn.	0,718
<i>Cảm nhận bất an công việc (JI) (Cronbach's Alpha: 0,777; rho_A: 0,778; CR: 0,857; AVE: 0,599)</i>		
JI1	Có khả năng tôi sẽ sớm mất việc.	0,765
JI2	Tôi chắc chắn rằng mình có thể giữ được công việc hiện tại.	0,766
JI3	Tôi cảm thấy bất an về tương lai công việc của mình.	0,766
JI4	Tôi nghĩ rằng mình có thể sẽ mất việc trong tương lai gần.	0,798
<i>Giữ chân nhân viên (RE) (Cronbach's Alpha: 0,913; rho_A: 0,916; CR: 0,926; AVE: 0,532)</i>		
RE1	Tôi đang dự định làm việc cho một công ty khác trong vòng ba năm tới.	0,725
RE2	Trong công ty này, công việc của tôi mang lại sự hài lòng.	0,718
RE3	Nếu tôi muốn làm một công việc hoặc chức năng khác, trước tiên tôi sẽ xem xét các khả năng trong công ty này.	0,701
RE4	Tôi nhìn thấy tương lai của mình trong công ty này.	0,723
RE5	Không thành vấn đề nếu tôi làm việc cho công ty này hay công ty khác, miễn là tôi có việc làm.	0,735
RE6	Nếu được lựa chọn, tôi chắc chắn sẽ làm việc cho công ty này trong 5 năm tới.	0,715
RE7	Nếu được làm lại từ đầu, tôi sẽ chọn làm việc cho công ty khác.	0,758
RE8	Nếu tôi nhận được lời mời làm việc hấp dẫn từ một công ty khác, tôi sẽ nhận việc.	0,733
RE9	Công việc tôi đang làm rất quan trọng đối với tôi.	0,724
RE10	Tôi thích làm việc cho công ty này.	0,771
RE11	Trước đây tôi đã tìm việc ở một công ty khác.	0,715

Ký hiệu	Các phát biểu	Hệ số tải ngoài
<i>Hợp đồng tâm lý (PS) (Cronbach's Alpha: 0,938; rho_A: 0,939; CR: 0,947; AVE: 0,596)</i>		
PS1	Tôi cảm thấy công việc của mình được tổ chức đảm bảo ổn định và an toàn.	0,788
PS2	Tổ chức cung cấp bảo hiểm đầy đủ cho bản thân tôi và các thành viên phụ thuộc trong gia đình.	0,789
PS5	Nơi làm việc của tôi đảm bảo an toàn và sức khỏe cho nhân viên.	0,788
PS6	Tổ chức duy trì các chính sách thưởng, tăng lương, khuyến khích và thăng tiến cho nhân viên.	0,758
PS7	Cấp trên và đồng nghiệp của tôi hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau trong công việc.	0,791
PS8	Tôi được hưởng chế độ nghỉ phép có lương đầy đủ.	0,792
PS9	Khối lượng công việc của tôi được phân bổ hợp lý và cân bằng.	0,780
PS10	Tôi có thể chia sẻ công việc với đồng nghiệp khi cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ.	0,727
PS11	Tổ chức hỗ trợ tôi duy trì sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân.	0,715
PS12	Trách nhiệm công việc của tôi được mô tả rõ ràng và dễ hiểu.	0,788
PS13	Tôi được sắp xếp thời gian làm việc linh hoạt hoặc bán thời gian khi phù hợp.	0,764
PS14	Các ý tưởng sáng tạo và thành tích của tôi được tổ chức ghi nhận và đánh giá cao.	0,717

Bảng 2.**Hệ số HTMT**

Biến	EB	JI	PS	RE	TM	PS x TM
EB						
JI	0,447					
PS	0,822	0,313				
RE	0,753	0,398	0,706			
TM	0,468	0,396	0,465	0,289		
PS x TM	0,053	0,198	0,100	0,139	0,064	

Ghi chú: TM: Quản trị nhân tài; PS: Hợp đồng tâm lý; EB: Thương hiệu tuyển dụng; JI: Cảm nhận bất an công việc; RE: Giữ chân nhân viên.

4.2. 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 $R^2 = 0,551$, 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 TM, EB, và JI có mức độ dự báo liên quan trung bình ($Q^2 = 0,279$) đến RE (Hair và cộng sự, 2019).

Mức độ ảnh hưởng (f^2): Với biến EB, biến TM có mức độ tác động nhỏ ($f^2 = 0,026$; $0,02 \leq f^2 < 0,15$), biến PS $\times$ TM có mức độ tác động nhỏ ($f^2 = 0,032$; $0,02 \leq f^2 < 0,15$). Với biến JI, biến TM có mức độ tác động nhỏ ($f^2 = 0,084$; $0,02 \leq f^2 < 0,15$), biến PS có mức độ tác động nhỏ ($f^2 = 0,026$; $0,02 \leq f^2 < 0,15$), và biến PS $\times$ TM có mức độ tác động nhỏ ($f^2 = 0,042$; $0,02 \leq f^2 < 0,15$). Với biến phụ thuộc RE, biến PS có mức độ tác động trung bình ($f^2 = 0,177$; $0,15 \leq f^2 < 0,35$), trong khi EB có mức độ tác động nhỏ ($f^2 = 0,111$; $0,02 \leq f^2 < 0,15$); các biến JI ($f^2 = 0,018$) và TM ($f^2 = 0,012$) có mức độ tác động không đáng kể ($f^2 < 0,02$), còn PS $\times$ TM có mức độ tác động nhỏ ($f^2 = 0,038$; $0,02 \leq f^2 < 0,15$) (Cohen và cộng sự, 1988).

Bảng 3.

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-value	Giá trị p-value	Kiểm định giả thuyết
<i>Trực tiếp</i>							
H ₁	TM→EB	0,116	0,116	0,041	2,846	0,004	Chấp nhận
H ₂	TM→RE	-0,085	-0,087	0,042	2,045	0,041	Bác bỏ
H ₃	TM→JI	-0,291	-0,294	0,056	5,178	0,000	Chấp nhận
H ₄	EB→RE	0,349	0,350	0,084	4,161	0,000	Chấp nhận
H ₅	JI→RE	-0,100	-0,105	0,038	2,624	0,009	Chấp nhận
<i>Gián tiếp</i>							
H ₆	TM→EB→RE	0,040	0,039	0,015	2,774	0,006	Chấp nhận
H ₇	TM→JI→RE	0,029	0,031	0,013	2,235	0,025	Chấp nhận
<i>Điều tiết</i>							
H _{8a}	PS $\times$ TM→RE	0,124	0,124	0,038	3,285	0,001	Chấp nhận
H _{8b}	PS $\times$ TM→EB	0,107	0,106	0,035	3,067	0,002	Chấp nhận
H _{8c}	PS $\times$ TM→JI	-0,172	-0,169	0,049	3,543	0,000	Chấp nhận

Ghi chú: TM: Quản trị nhân tài; PS: Hợp đồng tâm lý; EB: Thương hiệu tuyển dụng; JI: Cảm nhận bất an công việc; RE: Giữ chân nhân viên.

Từ Bảng 3 cho thấy 9/10 giả thuyết được ủng hộ với p-value $< 0,05$ và $t > 1,96$; riêng H₂ không được ủng hộ do hệ số tác động mang dấu ngược với kỳ vọng. Về tác động trực tiếp, TM tác động cùng chiều đến EB ($\beta = 0,116$; $p = 0,004$) và tác động ngược chiều đến JI ($\beta = -0,291$; $p = 0,000$) cũng như RE ($\beta = -0,085$; $p = 0,041$). Đồng thời, EB ảnh hưởng cùng chiều mạnh nhất đến RE ($\beta = 0,349$; $p = 0,000$), trong khi JI tác động ngược chiều đến RE ($\beta = -0,100$; $p = 0,009$).

Về tác động gián tiếp, TM ảnh hưởng gián tiếp đến RE thông qua JI ($\beta = 0,029$; $p = 0,025$) và thông qua EB ($\beta = 0,040$; $p = 0,006$), qua đó ủng hộ các giả thuyết đã đề xuất. Về tác động điều tiết, PS điều tiết mối quan hệ giữa TM và RE ($\beta = 0,124$; $p = 0,001$), giữa TM và JI ($\beta = -0,172$; $p = 0,000$) và giữa TM và EB ($\beta = 0,107$; $p = 0,002$); các giả thuyết về tác động điều tiết cũng được ủng hộ.

Nghiên cứu sử dụng chỉ số tỷ lệ tác động gián tiếp trên tổng tác động (Variance Accounted For – VAF) để đánh giá vai trò trung gian (Nitzl và cộng sự, 2016). Kết quả cho thấy EB có VAF = 88,9%, phản ánh vai trò trung gian gần như toàn phần giữa TM và RE; trong khi JI có VAF = 51,8%, cho thấy trung gian một phần.

5. Kết luận, hàm ý lý thuyết, và hàm ý quản trị

Từ kết quả nghiên cứu, quản trị nhân tài là đòn bẩy quan trọng đối với giữ chân nhân viên trong các doanh nghiệp xây dựng tại TP. HCM, nhưng tác động chủ yếu diễn ra gián tiếp thông qua thương hiệu tuyển dụng và cảm nhận bất an công việc, đồng thời chịu sự chi phối của hợp đồng tâm lý. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu trước, đồng thời cho thấy tác động trực tiếp của quản trị nhân tài lên giữ chân không phải lúc nào cũng thuận chiều, mà phụ thuộc vào cách nhân viên diễn giải các thực hành nhân tài trong từng bối cảnh cụ thể (Bharadwaj và cộng sự, 2022; Ogbeibu và cộng sự, 2022; Sandeepanie và cộng sự, 2023; Gunawan và cộng sự, 2024; Mehta và cộng sự, 2024; Chopra và cộng sự, 2024; Karim và cộng sự, 2025; Silva & López, 2025; Sugiono, 2025; Zhang và cộng sự, 2025; Wu và cộng sự, 2025). Đáng chú ý, hợp đồng tâm lý được xác định là điều kiện điều tiết then chốt: khi ở mức cao, các thực hành quản trị nhân tài được tiếp nhận như những cam kết đáng tin, từ đó làm mạnh hơn tác động đến thương hiệu tuyển dụng, cảm nhận bất an công việc và giữ chân nhân viên.

Về mặt lý thuyết, nghiên cứu này đã củng cố quan điểm xem quản trị nhân tài là một thực hành phụ thuộc bối cảnh, đồng thời mở rộng mô hình hiện có bằng cách tích hợp thương hiệu tuyển dụng và cảm nhận bất an công việc như hai cơ chế trung gian song song, cùng vai trò điều tiết của hợp đồng tâm lý. Qua đó, nghiên cứu hiện tại cũng góp phần làm rõ cơ chế và điều kiện để quản trị nhân tài chuyển hóa thành kết quả giữ chân nhân viên trong bối cảnh ngành xây dựng nhiều biến động. Về mặt quản trị, các doanh nghiệp xây dựng tại TP. HCM cần xem hợp đồng tâm lý là trục quản trị trung tâm song hành với quản trị nhân tài, vì vấn đề không chỉ nằm ở số lượng thực hành nhân tài mà còn ở chất lượng thực thi và độ tin cậy của cam kết. *Thứ nhất*, doanh nghiệp cần chuẩn hóa các chính sách quản trị nhân tài theo hướng minh bạch, nhất quán, với tiêu chí thẳng tiến rõ ràng, đào tạo gắn lộ trình nghề nghiệp và cơ chế ghi nhận cụ thể để các chính sách này trở thành tín hiệu đáng tin đối với nhân viên. *Thứ hai*, thương hiệu tuyển dụng cần được quản trị như một trải nghiệm nhân viên xuyên suốt, bảo đảm sự phù hợp giữa thông điệp tổ chức và trải nghiệm thực tế trong tuyển dụng, hội nhập, phân công, đào tạo, và phát triển nghề nghiệp. *Thứ ba*, cảm nhận bất an công việc cần được quản trị như một rủi ro gắn với đặc thù dự án, thông qua minh bạch kế hoạch nhân lực, điều phối linh hoạt giữa các công trình và phát triển đa kỹ năng để tăng khả năng chuyển dịch nội bộ. *Thứ tư*, doanh nghiệp cần duy trì kỷ luật thực thi cam kết trong toàn bộ hành trình nhân sự, vì sự nhất quán giữa thông điệp và trải nghiệm thực tế là điều kiện để củng cố hợp đồng tâm lý, giảm bất an và nâng cao giữ chân bền vững.

Nghiên cứu hiện tại vẫn còn hạn chế do mẫu chỉ tập trung tại một địa bàn và sử dụng thiết kế cắt ngang. Các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng sang các địa phương khác, nhóm lao động hiện trường và các điều kiện bối cảnh khác để làm rõ hơn cơ chế giữ chân trong ngành xây dựng.

Tài liệu tham khảo

- Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(20), 8372. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bal, P. M., & Kooij, D. (2011). The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), 497-523. <https://doi.org/10.1080/13594321003669079>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Bandyopadhyay, C., & Srivastava, K. B. (2022). The mediating role of relational and transactional psychological contract fulfilment on the relationship between strength of the HR signals and job satisfaction. *Vikalpa*, 47(4), 288-302. doi: 10.1177/02560909221145769
- 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. <https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2020-0279>
- Bal, P. M., Chiaburu, D. S., & Diaz, I. (2011). Does psychological contract breach decrease proactive behaviors? The moderating effect of emotion regulation. *Group & Organization Management*, 36(6), 722-758. <https://doi.org/10.1177/1059601111423532>
- Bộ Xây dựng. (2026, January 10). *TP.HCM: Nhận nhịp những dự án kết nối vùng*. Truy cập tại <https://moc.gov.vn/en/news/90958/tp-ho-chi-minh-nhon-nhip-nhung-du-an-ket-noi-vung.aspx>
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Chasserio, S., & Legault, M. J. (2009). Strategic human resources management is irrelevant when it comes to highly skilled professionals in the Canadian new economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1113-1131. <https://doi.org/10.1080/09585190902850307>
- Chopra, A., Sahoo, C. K., & Patel, G. (2024). Exploring the relationship between employer branding and talent retention: the mediation effect of employee engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 702-720. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2023-3638>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

- Ergun, G. S., Bozkurt, H. O., Arslan, E., Kendir, H., & Yayla, O. (2023). Psychological capital as a moderator in the relationship between job insecurity, job stress, and hotel employees' turnover intention during the Russia-Ukraine war. *International Journal of Hospitality Management*, 111, 103475. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103475>
- 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. <https://doi.org/10.1108/IMDS-06-2016-0248>
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public Management Review*, 7(1), 1-24. <https://doi.org/10.1080/1471903042000339392>
- 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*, 11(1), 1-16.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Gunawan, H., Pala, R., Tijjjang, B., Razak, M., & Qur'ani, B. (2024). Global challenges of the mining industry: Effect of job insecurity and reward on turnover intention through job satisfaction. *SJ Journal of Human Resource Management*, 22, a2555. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2555>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hassanein, F., & Özgüt, H. (2022). Sustaining human resources through talent management strategies and employee engagement in the Middle East hotel industry. *Sustainability*, 14(22), 15365. <https://doi.org/10.3390/su142215365>
- Hassan, Y., Haque, F., & Pereira, V. (2026). Psychological contract violation and knowledge sharing: A moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 41(2), 362-384. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2023-0643>
- Junça Silva, A., & López, S. (2025). Who came first, the egg or the chicken? What comes first, psychological contract breach or perceived job insecurity?. *International Journal of Manpower*, 46(2), 197-217. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2024-0022>
- Jyoti, J., & Rani, R. (2014). Exploring talent management practices: Antecedents and consequences. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 8(4), 220-248. <https://doi.org/10.1504/IJMCP.2014.066903>
- Karim, R. A., Jebunnesa, U., & Rabiul, M. K. (2025). Linking talent management, work engagement and sustainable organizational performance: The mediating role of perceived supervisor support and perceived organizational support. *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/GKMC-06-2024-0383>
- Kumar, S. (2022). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(2), 21-34. <https://doi.org/10.1002/joe.22130>

- Karani Mehta, A., Thanki, H., Panda, R., & Trivedi, P. (2024). Exploring the psychological contract during new normal: Construction and validation of the revised psychological contract scale. *International Journal of Manpower*, 45(2), 255-278. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2022-0201>
- Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 282-295. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1134>
- Manchia, G. C., Bal, P. M., & Khapova, S. N. (2026). Unveiling the origins of psychological contract perceptions: a systematic review of 30 years of psychological contract antecedents research. *Journal of Managerial Psychology*, 41(2), 406-433. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2023-0608>
- Mordor Intelligence. (2026). *Vietnam construction market size & share analysis – growth trends and forecast (2026–2031)*. Retrieved from <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/vietnam-construction-market>
- 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. <https://doi.org/10.1177/18479790211004007>
- Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1849-1864. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302>
- Ogbeibu, S., Chiappetta Jabbour, C. J., Burgess, J., Gaskin, J., & Renwick, D. W. (2022). Green talent management and turnover intention: The roles of leader STARA competence and digital task interdependence. *Journal of Intellectual Capital*, 23(1), 27-55. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2021-0016>
- Oraibi, B. A. M., Bawazir, A. A., & Emam, A. S. M. (2025). Keeping pace with the generations! Quantitative job insecurity and retention in Gen Z workers: The mediating roles of affective commitment and psychological empowerment. *International Review of Management and Marketing*, 15(1), 17-30. <https://doi.org/10.32479/irmm.17298>
- Parkes, L. P., & Langford, P. H. (2008). Work–life balance or work–life alignment? A test of the importance of work-life balance for employee engagement and intention to stay in organisations. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 267-284. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.267>
- Rousseau, D. M. (2011). The individual–organization relationship: The psychological contract. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 191–220). American Psychological Association.
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>
- 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. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0136>
- Shafiee, M., & Goodarzi, S. (2026). The role of employer branding in talent management: Analysis of key strategies and tools. *International Journal of Organizational Analysis*, 34(1), 99-114. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2024-4900>
- Son, J., Park, O., Bae, J., & Ok, C. (2020). Double-edged effect of talent management on organizational performance: the moderating role of HRM investments. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(17), 2188-2216. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443955>
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374. <https://doi.org/10.2307/1882010>
- Sugiono, E. (2025). Linking job insecurity and employee creativity: The role of social cyberloafing and talent management. *Problems and Perspectives in Management*, 23(2), 291-301. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23\(2\).2025.20](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23(2).2025.20)
- Tổng cục Thống kê. (2026, January 5). *Thông cáo báo chí về tình hình dân số, lao động, việc làm quý IV và năm 2025*. Truy cập tại <https://www.nso.gov.vn/tin-tuc-thong-ke/2026/01/thong-cao-bao-chi-ve-tinh-hinh-dan-so-lao-dong-viec-lam-quy-iv-va-nam-2025/>
- Vander Elst, T., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2014). The job insecurity scale: A psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 364-380. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.745989>
- Weng, T. C., Shen, Y. H., & Kan, T. T. (2023). Talent sustainability and development: How talent management affects employees' intention to stay through work engagement and perceived organizational support with the moderating role of work-life balance. *Sustainability*, 15(18), 13508. <https://doi.org/10.3390/su151813508>
- Wang, C., & Yu, L. (2015). Managing student volunteers for mega events: motivation and psychological contract as predictors of sustained volunteerism. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(3), 338-357. <https://doi.org/10.1080/10941665.2014.889027>
- Wu, X., Zhang, L., & Zhang, C. (2025). Linking frontline construction workers' perceived abusive supervision to work engagement: Job insecurity as the game-changing mediation and job alternative as a moderator. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 32(3), 1739-1758. <https://doi.org/10.1108/ECAM-04-2023-0317>
- Yanamandram, V., & White, L. (2012). Why do some business relationships persist despite dissatisfaction? A social exchange review. *Asia Pacific Management Review*, 17(3), 301-319.
- Zanini, M. T. F., Migueles, C. P., Gambirage, C., & Silva, J. (2023). Barriers to local community participation in mining projects: The eroding role of power imbalance and information asymmetry. *Resources Policy*, 86, 104283. doi: 10.1016/j.resourpol.2023.104283
- Zaharie, M., Ivana, D., Metz, D., & Petre, A. (2026). Multidimensional psychological contracts and human resource practices. *Management Decision*, 1-18. <https://doi.org/10.1108/md-02-2025-0504>

Zhang, S., Wang, J., Ke, Y., Li, N., & Su, Z. (2025). Exploring the impact of job satisfaction on turnover intention among professionals in the construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 32(11), 7426-7448. <https://doi.org/10.1108/ECAM-11-2023-1179>