

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUYẾT ĐỊNH GẮN BÓ LÂU DÀI CỦA LẬP TRÌNH VIÊN TẠI CÁC CÔNG TY KHỞI NGHIỆP CÔNG NGHỆ Ở VIỆT NAM

TS. Nguyễn Ngọc Phú* - Đỗ Kim Chi** - Không Văn Đạt**

Thông qua kết quả khảo sát đối với 202 lập trình viên tại các công ty khởi nghiệp công nghệ ở Hà Nội, nghiên cứu nhằm phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định gắn bó lâu dài của lập trình viên tại các công ty khởi nghiệp công nghệ ở Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy, có 6 yếu tố có ảnh hưởng tích cực đến Quyết định gắn bó của lập trình viên trong các công ty khởi nghiệp tại Hà Nội gồm: lãnh đạo, đãi ngộ, môi trường làm việc, nội dung công việc, cơ hội phát triển và văn hóa tổ chức. Trong đó, yếu tố Lương thưởng là yếu tố có tác động mạnh nhất.

• Từ khóa: lập trình viên, thu hút, giữ chân, công ty khởi nghiệp công nghệ.

Through the survey results of 202 programmers at technology startups in Hanoi, the study aims to analyze the factors affecting the decision to stay long-term of programmers at technology startups in Vietnam. The research results show that there are 6 factors that have a positive impact on the decision to stay of programmers in startups in Hanoi, including: leadership, treatment, working environment, job content, development opportunities and organizational culture. In which, the factor of Salary and Bonus is the factor with the strongest impact.

• Key words: programmer, attract, retain, technology startups.

JEL code: E6

Ngày gửi bài: 20/12/2024

Ngày gửi phản biện: 28/01/2025

Ngày nhận kết quả và sửa phản biện: 16/4/2025

Ngày chấp nhận đăng: 02/6/2025

DOI: <https://doi.org/10.71374/jfar.v25.i291.16>

Đặt vấn đề: Trong bối cảnh nền kinh tế tri thức và công nghệ phát triển mạnh mẽ, các công ty khởi nghiệp (startup) trong lĩnh vực công nghệ tại Việt Nam đang trở thành một trong những động lực quan trọng thúc đẩy đổi mới sáng tạo, chuyển đổi số và tăng trưởng kinh tế. Tính đến hết năm 2024, Việt Nam chứng kiến sự gia tăng mạnh mẽ của hơn 4.000 doanh nghiệp khởi nghiệp, đặc biệt trong các lĩnh vực như trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data), thương mại điện tử, fintech và blockchain. Tuy nhiên, song hành với sự phát triển này các doanh nghiệp khởi nghiệp phải đối mặt với các thách thức lớn: ổn định tài chính, năng lực đổi mới công nghệ, nguồn nhân lực chất lượng cao... Trong đó, khả năng thu hút và giữ chân nhân tài trở thành yếu tố cốt lõi quyết định sự thành công của các doanh nghiệp khởi nghiệp (startup) công nghệ. Việc duy trì đội ngũ nhân sự chất lượng cao không chỉ giúp doanh nghiệp phát triển bền vững mà còn

đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy đổi mới sáng tạo và nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường. Vì vậy, cần thiết có một nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng giữ chân lập trình viên trong các công ty khởi nghiệp công nghệ tại Hà Nội.

Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

Tổng quan nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu

Lương: Theo nghiên cứu của Hom và cộng sự (2017), mức lương cạnh tranh là yếu tố tiên quyết, đặc biệt trong ngành CNTT vốn có tỷ lệ nhảy việc cao. Một nghiên cứu thực nghiệm của Khalid và cộng sự (2021) tại Singapore cho thấy, đối với nhân tài quốc tế trong lĩnh vực CNTT, lương là yếu tố quan trọng hàng đầu - mức lương tương xứng với kỹ năng và kinh nghiệm là điều kiện tiên quyết để nhân sự gắn bó dài hạn. Tại Việt Nam, khảo sát của TopDev (2023) cho thấy 67% lập trình viên ưu tiên lương và thưởng khi đánh giá một nơi làm việc lý tưởng.

Phúc lợi (Benefits): Nghiên cứu của Allen và cộng sự (2010) chỉ ra rằng sự hài lòng với phúc lợi liên quan chặt chẽ đến tỷ lệ giữ chân, đặc biệt trong các ngành cạnh tranh. Tại startup, nơi ngân sách hạn chế, các phúc lợi sáng tạo như giờ làm linh hoạt, làm việc hybrid hay trợ cấp học tập lại có hiệu quả rõ rệt.

Môi trường làm việc: Môi trường làm việc bao gồm cả yếu tố vật lý (không gian, thiết bị), yếu tố văn hóa (mở - đóng, hỗ trợ - độc lập), và tinh thần (khuyến khích sáng tạo, không phạt lỗi). Theo nghiên cứu của Suharti & Suliyanto (2012), môi trường làm việc tích cực có tác động rõ rệt đến sự hài lòng trong công việc và giảm ý định nghỉ việc. Đối với các lập trình viên tại startup, không khí thân thiện, ít thủ tục, và khuyến khích đóng góp ý tưởng là những điểm then chốt.

Văn hóa tổ chức: Nghiên cứu của Kroeber-Riel và Weinberg (2010) về văn hóa doanh nghiệp: Nghiên cứu chỉ ra rằng môi trường văn hóa doanh nghiệp, nơi tạo ra sự thân thiện và sự gắn kết trong nhóm, là một yếu tố

* Trường Quản trị và Kinh doanh - Đại học Quốc gia Hà Nội

quan trọng ảnh hưởng đến quyết định gắn bó lâu dài của nhân viên, đặc biệt là đối với nhân viên trong các công ty khởi nghiệp công nghệ. Tại các startup, nơi văn hóa doanh nghiệp thường năng động, sáng tạo, việc tuyển đúng người có “tinh thần startup” sẽ gia tăng khả năng giữ chân. Các giá trị như minh bạch, cộng tác, học hỏi nhanh thường được đề cao trong môi trường này.

Cơ hội phát triển nghề nghiệp: Herzberg (1959) đã chỉ ra rằng, cơ hội thăng tiến là một yếu tố tạo động lực lớn. Lập trình viên thường tìm kiếm cơ hội học tập công nghệ mới, chuyển đổi lên các vai trò cao hơn như Technical Lead, Product Owner... Nghiên cứu của Khalid và cộng sự (2021) cũng cho thấy cơ hội phát triển là yếu tố quan trọng thứ hai sau lương đối với lập trình viên quốc tế tại Singapore. Họ đánh giá cao các công ty đầu tư vào đào tạo, coaching, và lộ trình phát triển cá nhân rõ ràng.

Phong cách lãnh đạo: Nghiên cứu của Kundu & Gahlawat (2016) cho thấy, phong cách lãnh đạo chuyển đổi (transformational leadership) có ảnh hưởng tích cực đến mức độ gắn bó của nhân viên IT. Lý thuyết Lãnh đạo chuyển đổi (Transformational Leadership Theory) của Bass, B. M. (1990): Lãnh đạo chuyển đổi có thể thúc đẩy sự gắn bó của lập trình viên bằng cách khuyến khích sáng tạo, đổi mới và tạo ra sự kết nối cảm xúc với công ty. Các nhà lãnh đạo chuyển đổi có thể tác động đến niềm tin và động lực của lập trình viên thông qua sự truyền cảm hứng và sự đổi mới trong môi trường làm việc.

Đặc điểm công việc

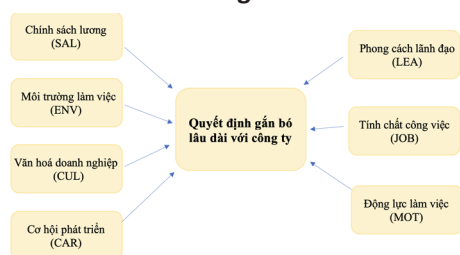
Hackman & Oldham (1976) phát triển mô hình đặc điểm công việc (Job Characteristics Model) bao gồm 5 yếu tố: sự đa dạng kỹ năng, toàn vẹn công việc, ý nghĩa công việc, quyền tự chủ, và phản hồi. Nghiên cứu của Tessema và cộng sự (2014) cho thấy, các công việc có tính thử thách, tự chủ cao và phản hồi thường xuyên giúp tăng cam kết tổ chức, đặc biệt là trong ngành công nghệ.

Động lực làm việc

Ryan & Deci (2000) với Thuyết Tự Quyết (Self-Determination Theory) chỉ ra rằng, nhân viên có động lực nội tại cao sẽ cam kết lâu dài hơn. Theo nghiên cứu của Khalid và cộng sự (2021), những lập trình viên cảm thấy công việc có ý nghĩa và phù hợp với định hướng cá nhân thường có ý định gắn bó lâu hơn.

Mô hình và giả thuyết nghiên cứu đề xuất

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất

Từ việc tổng hợp các lý thuyết nền tảng và nghiên cứu thực nghiệm trước đó, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định gắn bó lâu dài của lập trình viên tại các công ty khởi nghiệp công nghệ ở Việt Nam.

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

H1: Lương có ảnh hưởng tích cực đến ý định gắn bó của lập trình viên.

H2: Phúc lợi có ảnh hưởng tích cực đến ý định gắn bó của lập trình viên.

H3: Môi trường làm việc có ảnh hưởng tích cực đến ý định gắn bó của lập trình viên.

H4: Văn hóa tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến ý định gắn bó của lập trình viên.

H5: Cơ hội phát triển nghề nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến ý định gắn bó của lập trình viên.

H6: Phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến ý định gắn bó của lập trình viên.

H7: Đặc điểm công việc có ảnh hưởng tích cực đến ý định gắn bó của lập trình viên.

H8: Động lực làm việc có ảnh hưởng tích cực đến ý định gắn bó của lập trình viên.

Phương pháp nghiên cứu

Nhóm tác giả tiến hành khảo sát 245 lập trình viên tại các công ty khởi nghiệp công nghệ ở Hà Nội. Việc thu thập dữ liệu có thể thực hiện trực tiếp hoặc qua các nền tảng trực tuyến như Google Forms hoặc khảo sát qua điện thoại. Kết quả có 202 phiếu đạt yêu cầu. Dữ liệu thu thập sẽ được xử lý bằng phần mềm thống kê như SPSS hoặc Stata. Các phương pháp phân tích thống kê bao gồm phân tích mô tả, kiểm định độ tin cậy (Cronbach's Alpha), phân tích nhân tố khám phá (EFA) và hồi quy đa biến để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Ý kiến được đưa ra theo thang đánh giá Likert 5 bậc, từ 1 = Hoàn toàn không đồng ý; đến 5 = Hoàn toàn đồng ý.

Kết quả nghiên cứu

Phân tích độ tin cậy thang đo

Bảng 1 cho thấy, giá trị Cronbach's Alpha của các thang đo đều > 0.6, đồng thời các biến có hệ số tương quan biến tổng > 0.3. Do đó, các thang đo đạt yêu cầu về độ tin cậy.

Bảng 1: Kiểm định hệ số Cronbach's Alpha

Thang đo	Hệ số Cronbach's Alpha
Chính sách lương, thưởng, phúc lợi (SAL)	0.814
Môi trường làm việc (ENV)	0.884
Văn hoá doanh nghiệp (CUL)	0.909
Cơ hội phát triển nghề nghiệp (CAR)	0.790
Phong cách lãnh đạo (LEA)	0.697
Tính chất công việc (JOB)	0.875
Động lực làm việc (MOT)	0.885

Nguồn: Phân tích từ dữ liệu khảo sát

Phân tích các nhân tố khám phá (EFA)

Phân tích EFA các biến độc lập

Kiểm định KMO và Bartlett's trong phân tích nhân

tổ cho thấy giả thuyết này bị bác bỏ do Sig. = 0,000; hệ số KMO (= 0,763 > 0,5) rất cao chứng tỏ phân tích EFA là thích hợp được sử dụng trong nghiên cứu này.

Ngoài ra, kết quả cho ta thấy giá trị KMO = 0.763, thỏa mãn điều kiện $0.5 \leq$ hệ số KMO < 1. Kiểm định Bartlett có sig. = 0.000 < 0.05 (tức là p-value $\leq$ 0.05) nên các biến này có tương quan với nhau trong nhân tố.

Bên cạnh đó, Eigenvalue $\geq$ 1, khi trích đến giá trị thứ 6 có Eigenvalue là 1.334 > 1 sang đến giá trị thứ 7 có Total Eigenvalue là 0.744 < 1, chính vì vậy cho thấy nếu dữ liệu được trích ra 6 nhân tố đại diện, thì 6 nhân tố đại diện này thể hiện được tốt nhất đặc tính của dữ liệu so với việc trích thêm những nhân tố còn lại. Tổng phương sai trích của dữ liệu là 70.743%, có nghĩa là 6 nhân tố trích được ở trong EFA phản ánh được 70.743%, sự biến thiên của tất cả các biến quan sát được đưa vào. Ở đây 6 nhân tố được trích đại diện 70.743%.

Phân tích EFA đối với biến phụ thuộc

Sau khi chạy phân tích nhân tố EFA với biến phụ thuộc, kết quả cho ta thấy giá trị KMO = 0.827, thỏa mãn điều kiện $0.5 \leq$ hệ số KMO < 1. Kiểm định Bartlett có sig. = 0.000 < 0.05 (tức là p-value $\leq$ 0.05) nên các biến này có tương quan với nhau.

Qua phân tích Total Variance Explained cho ta thấy giá trị Eigenvalue, với nhân tố có giá trị Eigenvalue $\geq$ 1, khi trích đến giá trị đầu tiên có Eigenvalue là 2.985 > 1. Khi trích đến giá trị thứ 2 có giá trị là 0.430 < 1. Chính vì vậy cho thấy nếu dữ liệu được trích ra 1 nhân tố đại diện, thì 1 nhân tố đại diện này thể hiện được rất tốt nhất đặc tính của dữ liệu so với việc trích thêm những nhân tố còn lại.

Tổng phương sai trích của dữ liệu là 74.615%, có nghĩa là một nhân tố được trích ra sẽ đại diện 74.615% các biến còn lại.

Phân tích hồi quy tuyến tính và kiểm định giả thiết

Bảng 2 cho thấy, giá trị R bình phương hiệu chỉnh (Adjusted R Square) = 0.613 > 0.5, do đó mô hình được đánh giá là đạt mức độ phù hợp tốt. Như vậy, 61.3% sự biến động của ý định gắn bó của lập trình viên tại công ty khởi nghiệp được giải thích bởi các yếu tố: đặc điểm công việc (JOB), lãnh đạo (LEA), văn hóa tổ chức (CUL), môi trường làm việc (ENV), đãi ngộ (SAL), và cơ hội thăng tiến (CAR) - tức là các biến độc lập trong mô hình. 38.7% còn lại là do các yếu tố khác ngoài mô hình hoặc sai số.

Bảng 2: Kết quả R² của mô hình

Model	R	R Square	Model Summary ^b			Durbin-Watson
			Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.789 ^a	.623	.613	.35055		2.037

a. Predictors: (Constant), JOB, LEA, CUL, ENV, SAL, CAR

b. Dependent Variable: MOT

Nguồn: Phân tích từ dữ liệu khảo sát

Bên cạnh đó, giá trị sig. = .000 < 0.05, do đó có thể kết luận rằng mô hình là có ý nghĩa thống kê và phù hợp với bộ dữ liệu khảo sát.

Bảng 3: Mô hình hồi quy của mô hình

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1.281	.252		-5.083	.000		
	SAL	.274	.035	.332	7.872	.000	.901	1.110
	ENV	.207	.031	.282	6.745	.000	.917	1.090
	CUL	.109	.029	.151	3.711	.000	.969	1.032
	CAR	.185	.042	.197	4.344	.000	.780	1.282
	LEA	.381	.052	.314	7.297	.000	.865	1.157
	JOB	.163	.034	.211	4.734	.000	.810	1.234

a. Dependent Variable: MOT

Nguồn: Phân tích từ dữ liệu khảo sát

Bảng 3 cho thấy, hệ số phóng đại phương sai (VIF) của từng biến đều < 4, điều này cho thấy không có hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập trong mô hình. Như vậy, các biến trong mô hình có mối tương quan chặt chẽ vừa phải và có thể cùng tồn tại trong phân tích hồi quy.

Kết quả hồi quy tuyến tính đa biến cho thấy tất cả các biến độc lập đều có giá trị Sig. < 0.05, chứng tỏ chúng đều có ý nghĩa thống kê và tác động đến mức độ gắn bó (MOT) của lập trình viên. Cụ thể:

Biến LEA (Lãnh đạo) có hệ số Beta cao nhất (0.314), cho thấy đây là yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất đến ý định gắn bó của lập trình viên.

Tiếp đến là các yếu tố SAL (Chính sách đãi ngộ) với Beta = 0.332, ENV (Môi trường làm việc) với Beta = 0.282, JOB (Đặc điểm công việc) với Beta = 0.211, CAR (Cơ hội phát triển) với Beta = 0.197 và CUL (Văn hóa tổ chức) với Beta = 0.151.

Phương trình hồi quy chuẩn hóa của mô hình có dạng như sau:

$$QĐ = 0.322SAL + 0.282ENV + 0.151CUL + 0.197CAR + 0.314LEA + 0.221JOB + ei$$

Như vậy, trong 6 biến độc lập đưa vào mô hình hồi quy, tất cả đều được chấp nhận với ý nghĩa thống kê Sig < 0.05. Điều này cho thấy cả 6 yếu tố đều có ảnh hưởng thuận chiều và có ý nghĩa thống kê đến Quyết định gắn bó lâu dài của lập trình viên tại các công ty khởi nghiệp công nghệ ở Hà Nội. Trong đó, yếu tố Lương thưởng ($\beta = 0.332$) là yếu tố có tác động mạnh nhất đến động lực làm việc, tiếp theo là Phong cách lãnh đạo ($\beta = 0.314$) và Môi trường làm việc ($\beta = 0.282$). Điều đó có nghĩa là, cả 6 giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận.

Kết luận và hàm ý quản trị

Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy, có 6 yếu tố có ảnh hưởng tích cực đến Quyết định gắn bó của lập trình viên trong các công ty khởi nghiệp tại Hà Nội gồm: lãnh đạo, đãi ngộ, môi trường làm việc, nội dung công việc, cơ hội phát triển và văn hóa tổ chức. Trong đó, yếu tố Lương thưởng là yếu tố có tác động mạnh nhất.

Đề xuất giải pháp

Dựa trên các kết quả phân tích, nhóm nghiên cứu đề xuất 5 nhóm giải pháp cụ thể nhằm nâng cao hiệu quả giữ chân lập trình viên trong các công ty khởi nghiệp công nghệ tại Hà Nội, đó là:

Một là, xây dựng chính sách đãi ngộ hợp lý và cạnh tranh. Cụ thể là:

- Định vị lại mức lương phù hợp với thị trường: Công ty cần thực hiện khảo sát định kỳ về mặt bằng lương của các vị trí lập trình viên tương đương trên thị trường Hà Nội. Điều này giúp doanh nghiệp điều chỉnh chính sách lương phù hợp và không để mất người vào tay đối thủ cạnh tranh.

- Xây dựng cơ chế thưởng theo hiệu suất (KPI/OKR): Thay vì cố định lương cao (gây áp lực ngân sách), doanh nghiệp nên áp dụng thưởng dựa trên kết quả công việc, giúp gắn hiệu quả làm việc với thu nhập thực tế.

- Áp dụng chính sách chia cổ phần hoặc quyền chọn mua cổ phiếu (ESOP): Đây là cách phổ biến trong môi trường startup nhằm giữ chân nhân sự chủ chốt, tạo cảm giác “làm chủ cùng công ty”. ESOP không chỉ giúp giữ chân mà còn khơi dậy tinh thần đồng hành và trách nhiệm lâu dài.

- Phúc lợi linh hoạt: Cung cấp các gói phúc lợi tùy chọn theo nhu cầu cá nhân (bảo hiểm mở rộng, hỗ trợ sức khỏe tâm lý, nghỉ phép thêm, gói học tập online v.v...) để tăng tính cá nhân hóa và sự hài lòng.

Hai là, tạo điều kiện phát triển nghề nghiệp. Cụ thể là:

- Xây dựng lộ trình phát triển cá nhân (IDP): Thiết lập khung năng lực theo cấp độ (Junior - Mid - Senior - Lead), và hướng dẫn từng cá nhân xây dựng mục tiêu học tập tương ứng. Điều này giúp lập trình viên có định hướng rõ ràng và thấy được tiềm năng phát triển tại công ty.

- Hỗ trợ đào tạo: Tài trợ chi phí cho các khóa học chuyên sâu, cấp chứng chỉ (như AWS, Google Cloud, Data Science, AI, v.v...), hoặc các hội thảo công nghệ quốc tế, là một hình thức đầu tư vào năng lực dài hạn.

- Thúc đẩy văn hóa học tập nội bộ: Khuyến khích chia sẻ kỹ thuật thông qua các buổi Tech Talk, Review Code theo nhóm, Mentorship giữa các thành viên có kinh nghiệm.

- Luân chuyển công việc (job rotation): Đối với các công ty có nhiều sản phẩm hoặc dự án, có thể cho phép nhân sự thử sức ở các mảng công nghệ khác nhau để khám phá năng lực và phát triển đa kỹ năng.

Ba là, cải thiện môi trường làm việc. Cụ thể là:

- Thiết kế không gian làm việc hiện đại và thân thiện: Tối ưu ánh sáng, giảm tiếng ồn, có khu vực thư giãn, tăng cảm hứng sáng tạo.

- Chính sách làm việc linh hoạt: Cho phép làm việc từ xa, làm việc linh hoạt theo thời gian cá nhân (flexible time), hoặc mô hình hybrid phù hợp với tính chất công việc lập trình - vốn đòi hỏi sự tập trung và ít bị gián đoạn.

- Tổ chức các hoạt động gắn kết định kỳ: Team-building, sharing day, hackathon, giải thể thao nội bộ,... giúp xả stress, tăng tình cảm đồng đội.

- Cung cấp hỗ trợ sức khỏe tinh thần: Trong môi trường startup dễ burnout, doanh nghiệp có thể tổ chức các buổi tư vấn tâm lý, workshop về quản lý stress để nâng cao sức khỏe tinh thần cho lập trình viên.

Bốn là, nâng cao năng lực lãnh đạo của cấp quản lý trực tiếp. Cụ thể là:

- Đào tạo kỹ năng mềm cho cấp quản lý: Tổ chức các khóa học về giao tiếp, phản hồi, huấn luyện nhân sự, truyền cảm hứng,... đặc biệt cho các leader xuất thân từ kỹ thuật (thường thiếu kỹ năng lãnh đạo).

- Thực hành quản trị nhân sự hiện đại: Áp dụng mô hình quản trị linh hoạt (Agile Leadership), phân quyền rõ ràng, khuyến khích nhân sự ra quyết định và chịu trách nhiệm thay vì chỉ “nhận lệnh”.

- Thiết lập cơ chế đánh giá quản lý từ nhân viên: Cho phép nhân viên phản hồi ẩn danh về phong cách quản lý, từ đó doanh nghiệp có dữ liệu cải thiện năng lực quản lý đội nhóm.

Năm là, xây dựng văn hóa doanh nghiệp gắn kết và truyền cảm hứng. Cụ thể là:

- Xây dựng bộ giá trị cốt lõi rõ ràng: Doanh nghiệp nên xác định và truyền thông nhất quán các giá trị cốt lõi (ví dụ: sáng tạo - dám thử - trung thực - học hỏi) để tạo “bản sắc nội bộ”.

- Thể hiện giá trị qua hành động: Không chỉ là khẩu hiệu, doanh nghiệp cần lồng ghép giá trị vào quy trình tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu suất và ghi nhận thành tích.

- Tạo không gian để nhân viên thể hiện cá tính và tiếng nói: Ví dụ: tổ chức “cà phê cùng CEO”, mở diễn đàn nội bộ chia sẻ kỹ thuật hoặc tâm sự nghề nghiệp.

- Ghi nhận và vinh danh: Thiết lập cơ chế ghi nhận thành tích cá nhân - đội nhóm hằng tháng, quý, giúp nhân viên cảm thấy nỗ lực được trân trọng./

Tài liệu tham khảo:

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- 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.
- Khalid, S., Ahmad, R., & Ahmad, N. (2021). Factors affecting retention of IT professionals: Evidence from Singapore. *Asian Journal of Business and Accounting*, 14(1), 1-24.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Suharti, L., & Sulyanto, D. (2012). The effects of organizational culture and leadership style toward employee engagement and their impacts toward employee loyalty. *World Review of Business Research*, 2(5), 128-139.
- Tessema, M., Ready, K., & Astanie, M. (2014). Does Part-Time Job Affect College Students' Satisfaction and Academic Performance (GPA)? The Case of a Mid-sized Public University. *International Journal of Business Administration*, 5 (2), 1-10.
- TopDev. (2023). Báo cáo thị trường lao động ngành công nghệ.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

** Sinh viên lớp HAT2, Khóa QH-2022-D, chuyên ngành Quản trị Nhân lực và Nhân tài Trường Quản trị và Kinh doanh - Đại học Quốc gia Hà Nội