

# CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN TERRA MOTORS VIỆT NAM

**Nguyễn Thị Nga**

*Khoa Tài chính, Học Viện Ngân hàng*

*Email: hieunga\_2005@yahoo.com*

**Nguyễn Bá Huân**

*Khoa Kinh tế và Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Lâm nghiệp*

*Email: bahuan.dhln@gmail.com*

**Nguyễn Thành Trung Hiếu**

*Khoa Kinh tế và Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Lâm nghiệp*

*Email: ceothanhtrung@gmail.com*

Ngày nhận: 24/01/2017

Ngày nhận bản sửa: 28/2/2017

Ngày duyệt đăng: 25/3/2017

## **Tóm tắt**

Mục tiêu của nghiên cứu này nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên công ty TNHH Terra Motors Việt Nam. Tổng số 215 phiếu được gửi trực tiếp đến đối tượng điều tra và thu thập trong 01 tháng. Tuy nhiên, chỉ có 200 phiếu đạt yêu cầu và được đưa vào phân tích kiểm định độ tin cậy, phân tích nhân tố khám phá và hồi qui tuyến tính. Kết quả nghiên cứu đã xác định được bốn nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên đối với công ty bao gồm: Tiền lương; Công bằng khen thưởng; hỗ trợ lãnh đạo; Cơ hội đào tạo và thăng tiến. Tuy nhiên, hai nhân tố không có sự ảnh hưởng là: Môi trường làm việc và Mối quan hệ với đồng nghiệp. Kết quả nghiên cứu cho thấy để tăng sự gắn kết của nhân viên, lãnh đạo công ty Terra Motors cần phải thực hiện đồng bộ nhưng vẫn có sự ưu tiên các giải pháp từ vấn đề tiền lương cho đến cơ hội đào tạo và thăng tiến của các nhân viên.

**Từ khóa:** Sự gắn kết, nhân tố ảnh hưởng, công ty TNHH Terra Motors Việt Nam.

## **Factors influencing the loyalty of Terra Motors Vietnam employees**

### *Abstract*

*The main purpose of this study is to explore the factors affecting the employees' loyalty at Terra Motors Vietnam. A total of 215 questionnaires were sent individually to respondents and collected in one month. However, only 200 of them were satisfactory and included in analysis process consisting of the steps of descriptive statistics, scale reliability assessment, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis and multiple regression. The findings identify four factors affecting the employee loyalty to the company, including salary and benefits, equality in rewards and achievement records, support from leaders, and opportunity for training and promotion. There are two factors that have no impact, namely work environment and relationship with colleagues. The findings show that in order to increase employee engagement, solutions related to wage and opportunity for training and promotion should be priority.*

*Key words: Loyalty, factors, Vietnam Terra Motors Ltd*

## 1. Giới thiệu

Sự gắn kết của nhân viên đã trở thành một trong những mối quan tâm hàng đầu của hầu hết các tổ chức trong nhiều năm qua (Naus & cộng sự, 2007). Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức, mức độ đầu tư của họ cho sự phát triển nghề nghiệp được xem là những yếu tố quan trọng đối với việc nâng cao kết quả thực hiện của các tổ chức (Bakker & Schaufeli, 2008). Nói cách khác, các nghiên cứu chỉ ra rằng kết quả kinh doanh của các công ty, cho dù ở lĩnh vực nào, ngày càng phụ thuộc nhiều vào sự gắn kết hay rộng hơn là sự trung thành của người lao động đối với công ty. Do vậy, cải thiện các yếu tố ảnh hưởng để nâng cao sự gắn kết của nhân viên đối với công ty là rất quan trọng (Aamir và Shahida, 2016). Mặc dù, mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng và sự gắn kết của nhân viên đã được kiểm định khá phổ biến (Trần Kim Dung, 2005; Nguyễn Thành Hiếu & Nguyễn Minh Châu, 2012; Kumar & Skekhar, 2012; Nguyễn Thị Thu Hằng & Nguyễn Khánh Trang, 2013; Võ Văn Dứt & Dur Quốc Chí, 2016). Tuy nhiên, cũng cần nên kiểm định thêm về mối quan hệ này vì định nghĩa về sự gắn kết hay lòng trung thành của nhân viên chưa được thật sự thống nhất trong các nghiên cứu (Olivia & Cecile, 2014). Rất nhiều định nghĩa khác nhau đối với sự gắn kết hay lòng trung thành của nhân viên bao gồm sự tin tưởng, sự cam kết, mức độ và thời gian làm việc cho tổ chức hay sự gắn bó với tổ chức... (Olivia & Cecile, 2014).

Công ty TNHH Terra Motors Việt Nam đã trải qua gần 15 năm hình thành và phát triển, hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực sản xuất và lắp ráp xe đạp điện chất lượng cao, để giữ chân nhân sự đặc biệt là nhân sự giỏi, trong những năm qua Terra Motors Việt Nam đã hoạch định nguồn nhân lực, thay đổi nhiều chính sách lương, thưởng, đãi ngộ... Tuy nhiên, do biến động nền kinh tế cùng với sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường lao động đã ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên, nhiều nhân sự giỏi đã rời bỏ công ty. Theo số liệu thống kê của phòng Tổ chức hành chính, Công ty TNHH Terra Motors Việt Nam, tổng số nhân viên công ty hiện nay là 215 người, nhưng số lượng nhân viên xin nghỉ việc từ 2012 đến nay là 64 người (chiếm gần 30% tổng số lao động hiện tại), trong đó có 8 cán bộ là trưởng, phó các phòng như phòng vật tư, phòng tổ chức hành chính, phòng kinh doanh. Vì vậy, việc giữ chân nhân sự đang trở thành một trong những ưu tiên hàng đầu của công ty. Vì vậy, mục tiêu của nghiên cứu này nhằm xác định và đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố

đến sự gắn kết của nhân viên đang làm việc tại công ty Terra Motors Việt Nam, qua đó đề xuất một số khuyến nghị nhằm giúp lãnh đạo công ty ban hành và thực hiện những chính sách phù hợp trong công tác quản trị nguồn nhân lực.

## 2. Cơ sở lý thuyết và tổng quan nghiên cứu

### 2.1 Sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức

Hiện nay, có nhiều quan điểm khác nhau về sự gắn kết. Sự gắn kết cũng có thể là sự cam kết của nhân viên với tổ chức (Elegido, 2013). Hay sự gắn kết cũng có thể được hiểu là mối quan hệ giữa mỗi cá nhân với tổ chức và sự tin tưởng mạnh của họ đối với mục tiêu, giá trị của tổ chức, sẵn sàng mọi nỗ lực có thể để phục vụ và có mong muốn lớn lao để tiếp tục được làm việc tại tổ chức (Porter & cộng sự, 1974). Trần Kim Dung (2005) thì cho rằng, sự gắn kết là người lao động làm việc nhiệt tình cho thành công của tổ chức và tin tưởng rằng làm việc cho tổ chức là sự lựa chọn tốt nhất; Họ không chỉ có kế hoạch làm việc lâu dài với tổ chức mà họ cũng không có ý định tìm kiếm những công việc khác và cũng không quan tâm đến những yêu cầu làm việc từ những nơi khác. Lòng trung thành hay sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức được xác định bao gồm nhiều khía cạnh như sự tin tưởng, sự cam kết gắn bó lâu dài, luôn cống hiến đối với tổ chức,... (Olivia & Cecile, 2014). Hay lòng trung thành chỉ bao gồm sự cam kết và gắn kết với tổ chức (Maha & Saoud, 2014). Trên cơ sở các quan điểm trên, trong nghiên cứu này sự gắn kết của nhân viên được hiểu là: họ mong muốn được làm việc lâu dài, luôn cảm thấy tự hào và tin tưởng khi làm việc tại tổ chức đó, sẵn sàng hy sinh lợi ích cá nhân khi cần thiết để giúp tổ chức thành công, do vậy họ sẽ ở lại tổ chức cho dù nơi khác đề nghị mức lương hấp dẫn hơn.

### 2.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức

Có nhiều nhân tố được xác định ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức. Trước tiên, những nhân tố này được tổng quan từ những nghiên cứu trước đã thực hiện. Sau đó, nhóm nghiên cứu đã thực hiện phỏng vấn sâu đối với một số lãnh đạo và nhân viên của công ty và lựa chọn 6 nhân tố cơ bản dự kiến có thể ảnh hưởng đến sự cam kết của nhân viên công ty Terra Motors, bao gồm: tiền lương; môi trường làm việc; sự hỗ trợ của lãnh đạo; mối quan hệ với đồng nghiệp, khen thưởng công bằng và ghi nhận thành tích; chế độ đãi ngộ; cơ hội đào tạo và thăng tiến. Đây cũng là những yếu tố được kiểm

định khá phổ biến trong các nghiên cứu ở Việt Nam và các nước đang phát triển (Trần Kim Dung, 2005; Nguyễn Thành Hiếu & Nguyễn Minh Châu, 2012; Kumar & Skekhar, 2012; Võ Văn Dứt & Dư Quốc Chí, 2016).

Tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập có thể biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, hoặc bằng pháp luật, pháp qui quốc gia, do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo một hợp đồng lao động được viết ra hay bằng miệng, cho một công nhân đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện, hoặc cho những dịch vụ đã làm hay sẽ phải làm (Nguyễn Thành Hiếu & Nguyễn Minh Châu, 2012). Tiền lương luôn là một trong những mục tiêu hàng đầu của nhân viên khi họ muốn gắn bó với tổ chức. Tiền lương đóng vai trò quan trọng trong việc nhân viên công ty có trung thành với tổ chức hay không (Trần Kim Dung, 2005). Bên cạnh đó, tiền lương/thu nhập sẽ giúp cho nhân viên trang trải cuộc sống, là sức mạnh để thu hút, tạo niềm tin và đảm bảo cho sự gắn kết lâu dài hơn đối với công ty (Kumar & Skekhar, 2012). Do đó,

*Giả thuyết H1: Tiền lương có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên công ty TNHH Terra Motor Việt Nam*

Môi trường làm việc không chỉ giúp nhân viên thể hiện khả năng của mình mà còn giúp họ gắn kết hơn với tổ chức đó. Môi trường làm việc như không gian, tiếng ồn, ánh sáng, nhiệt độ... tốt sẽ ảnh hưởng đáng kể đến hành vi và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức đó (Turkyilmaz & cộng sự, 2011; Waqas & cộng sự, 2014). Như vậy, một môi trường làm việc an toàn, có đầy đủ công cụ để làm việc, giờ giấc làm việc hợp lý, không gian thoáng mát, sạch sẽ giúp cho nhân viên trung thành với tổ chức của họ hơn.

*Giả thuyết H2: Môi trường làm việc có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên công ty TNHH Terra Motor Việt Nam*

Hỗ trợ của lãnh đạo được hiểu là mức độ giúp đỡ mà nhân viên nhận được từ những người quản lý (Netemeyer & cộng sự, 1997). Một người lãnh đạo biết giúp đỡ phải có năng lực và đối xử công bằng với nhân viên, khuyến khích giao tiếp hai chiều và nhận ra sự đóng góp nhân viên nhằm thực hiện hóa mục tiêu của tổ chức. Mối quan hệ của nhân viên với lãnh đạo tác động lớn đến sự gắn kết của nhân viên (Trần Kim Dung & Trần Hoài Nam, 2005). Simons & Enz (1995) cũng cho rằng lãnh đạo đóng vai trò

quan trọng trong việc nâng cao động lực làm việc cũng như sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

*Giả thuyết H3: Sự hỗ trợ của lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên công ty TNHH Terra Motor Việt Nam*

Quan hệ đồng nghiệp thân thiết sẽ tác động đến các quyết định trong công việc nói chung của nhân viên và sự gắn bó với tổ chức nói riêng (Turkyilmaz & cộng sự, 2011; Trần Kim Dung & Trần Hoài Nam, 2005). Mặc dù chưa có nhiều nghiên cứu kiểm định mối quan hệ giữa đồng nghiệp và sự gắn kết tại Việt Nam nhưng theo nhóm tác giả thì khi nhân viên có sự hài lòng với đồng nghiệp thì họ sẽ dễ dàng gắn kết với tổ chức hơn. Nhân tố đồng nghiệp được xem là tốt khi người lao động sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau, tin tưởng và phối hợp làm việc một cách hiệu quả.

*Giả thuyết H4: Mối quan hệ đồng nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên công ty TNHH Terra Motor Việt Nam*

Khen thưởng và đánh giá thành tích công bằng tồn tại khi những người lao động nhận thấy họ đã được khen thưởng xứng đáng với áp lực công việc và vai trò họ hoàn thành (Simons & Enz 1995; Nguyễn Thành Hiếu và Nguyễn Thị Minh Châu, 2012). Khen thưởng và ghi nhận thành tích luôn đóng một vai trò cực kỳ quan trọng trong quản trị nhân sự của các tổ chức. Nó giúp cho người làm việc cảm thấy được vai trò của mình, giúp cho họ gắn kết hơn với tổ chức (Turkyilmaz & cộng sự, 2011; Kumar & Skekhar, 2012).

*Giả thuyết H5: Công bằng trong khen thưởng và ghi nhận thành tích có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên công ty TNHH Terra Motor Việt Nam*

Ngoài tiền lương, đãi ngộ cũng là yếu tố rất quan trọng để tạo sự gắn kết của nhân viên với tổ chức (Trần Kim Dung, 2005). Đãi ngộ bao gồm đãi ngộ vật chất và đãi ngộ tinh thần. Đãi ngộ thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống của người lao động, có tác dụng kích thích, giúp người lao động gắn bó với doanh nghiệp (Trần Kim Dung, 2005).

*Giả thuyết H6: Chế độ đãi ngộ có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên công ty TNHH Terra Motor Việt Nam*

Hiện nay, vai trò của đào tạo và thăng tiến trong tổ chức rất quan trọng, nó không chỉ giúp cho nhân viên có động lực làm việc mà sẽ giúp cho họ cảm thấy được hài lòng hơn với tổ chức của họ, từ đó họ

sẽ trung thành với tổ chức (Turkyilmaz & cộng sự, 2011). Nhân viên thường trung thành với tổ chức luôn tạo điều kiện có các cơ hội về đào tạo và đánh giá đúng năng lực của họ (Nguyễn Thành Hiếu & Nguyễn Thị Minh Châu, 2012).

*Giả thuyết H7: Cơ hội đào tạo và thăng tiến có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên công ty TNHH Terra Motor Việt Nam*

Từ tổng quan trên, mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên công ty TNHH Terra Motors Việt Nam được đề xuất như sau.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện qua 2 bước. Đầu tiên, bảng hỏi điều tra sơ bộ được hình thành dựa vào mô hình nghiên cứu được đề xuất ở trên và các thang đo được các nghiên cứu trước đề xuất (xem Phụ lục 1). Phiếu gồm có hai phần chính. Phần thứ nhất gồm các câu hỏi về thông tin cơ bản của đối tượng điều tra (họ tên, tuổi, giới tính, vị trí công tác, thâm niên công tác tại công ty...). Phần thứ hai gồm 8 nhóm câu hỏi liên quan đến các thang đo của các biến với thang điểm Likert 5 mức độ được sử dụng đo biến tương ứng. Phiếu điều tra sơ bộ được tiến hành khảo sát thử nghiệm với 20 nhân viên của công ty. Thông qua đó, các thang đo được điều chỉnh lại và hoàn chỉnh bảng câu hỏi phù hợp hơn với thực tiễn của công ty. Sau đó, phiếu điều tra được hiệu chỉnh đã được gửi đến toàn bộ nhân viên của công ty gồm

215 người. Tuy nhiên, 200 phiếu được thu nhận sau đó 1 tháng và được sử dụng để phân tích. Bước thứ hai liên quan đến phân tích số liệu. Các kiểm định về độ tin cậy và nhân tố khám phá được sử dụng để phân tích dữ liệu thu thập được. Phân tích hồi qui bội tuyến tính sau đó được sử dụng để kiểm định mô hình và các Giả thuyết.

## 4. Kết quả nghiên cứu

### 4.1. Mô tả mẫu nghiên cứu

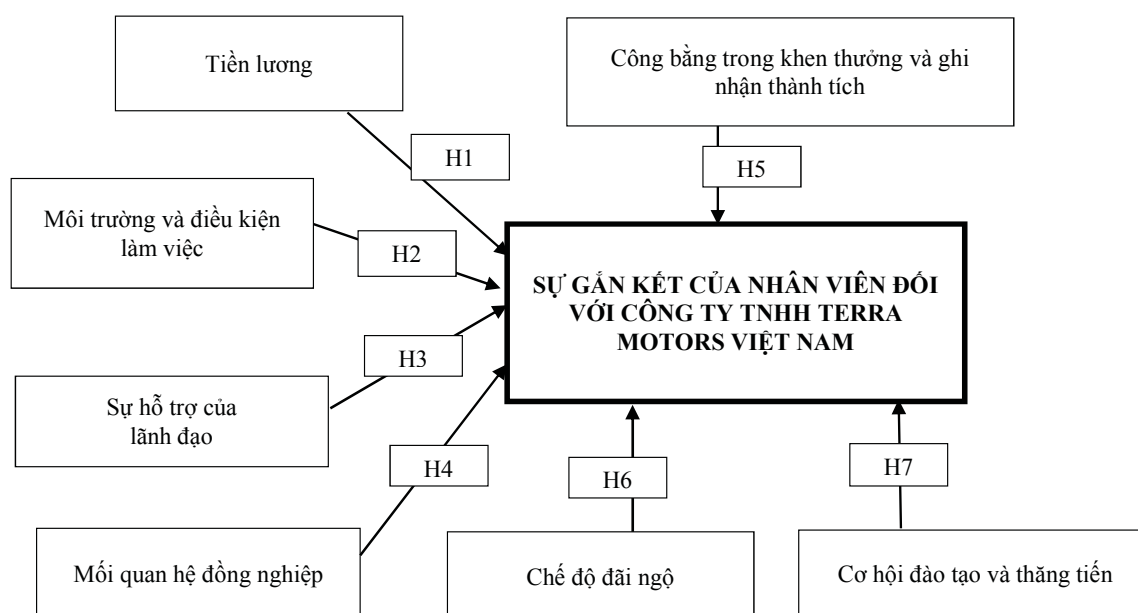
Trong nghiên cứu này, khảo sát được thực hiện theo phương pháp điều tra tổng thể, Tổng số 215 phiếu gửi trực tiếp được đối tượng điều tra và thu thập trong 01 tháng. Tuy nhiên chỉ có 200 phiếu đạt yêu cầu và được đưa vào phân tích. Kết quả thống kê mẫu được trình bày trong Phụ lục 2.

### 4.2 Kiểm định độ tin cậy các thang đo và phân tích nhân tố khám phá

Kiểm định độ tin cậy cho thấy tất cả các biến đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0.6. Các hệ số tương quan biến-tổng hiệu chỉnh (Corrected Item-Total Correlation) đều lớn hơn 0.3 (xem Phụ lục 1). Do vậy, có thể kết luận rằng các thang đo của các nhân tố có độ tin cậy cao và thích hợp đưa vào phân tích những bước tiếp theo.

Trong phân tích nhân tố khám phá EFA cho thấy giá trị KMO bằng 0.801 nằm giữa khoảng cho phép từ 0.5 đến 1.0; kiểm định Bartlett về tương quan của

**Hình 1: Mô hình nghiên cứu**



các biến quan sát (Sig.) bằng 0.000 nhỏ hơn 0.05. Ngoài ra, 34 biến quan sát hội tụ vào 6 nhân tố có giá trị Eigenvalue lớn hơn 1 và giải thích được 63,248% sự biến thiên của tập dữ liệu (Xem Phụ lục 3). Giá trị nhân tố hội tụ (Factor loading) của các biến quan sát đều lớn hơn 0,5. Nhân tố tiền lương và chế độ đãi ngộ hội tụ vào thành một nhân tố và được đặt lại tên là “tiền lương và chế độ đãi ngộ”. Xem xét thực tế tại công ty cho thấy, tiền lương và chế độ đãi ngộ cùng phụ thuộc rất lớn vào kết quả thực hiện của người lao động. Do vậy, chúng thường biến thiên gần như tịnh tiến cùng nhau. Do vậy, có thể gộp hai biến này thành một khi xem xét dưới góc độ tác động đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên (xem Phụ lục 4).

#### 4.3. Kiểm định các Giả thuyết

Mô hình hồi quy đa biến được hiệu chỉnh sau khi phân tích EFA như sau:  $LTT = f(F_1, F_2, F_3, F_4, F_5, F_6)$ . Kết quả hồi quy được thể hiện trong Bảng 1.

Kết quả phân tích hồi quy bảng 1 khẳng định không có hiện tượng đa cộng tuyến hay hiện tượng tương quan giữa các phần dư, phương sai phần dư không thay đổi. Các biến độc lập trong mô hình đã giải thích được 58.4% sự biến thiên của biến phụ thuộc - sự gắn kết của nhân viên ( $R^2=0,584$ ). Có bốn Giả thuyết đều được chấp nhận vì có ý nghĩa ở mức  $P \leq 0,05$ . Các tham số đều hợp lý cả dấu và độ lớn. Trong khi có hai nhân tố không có ý nghĩa thống kê (xem Bảng 1).

#### 5. Kết luận và kiến nghị

Từ kết quả phân tích trên cho thấy, chỉ có 4 nhân tố độc lập tác động đến sự gắn kết của nhân viên đối với công ty TNHH Terra Motors Việt Nam, bao gồm: Tiền lương và chế độ đãi ngộ; Công bằng trong khen thưởng và ghi nhận thành tích; Sự hỗ trợ của lãnh đạo; Cơ hội đào tạo và thăng tiến. Kết quả nghiên cứu này có sự tương đồng với các nghiên cứu đã thực hiện trước đây như Foreman (1946), Simons & Enz (1995), Netemeyer & cộng sự (1997), Stanton & Crossley (2000), Trần Kim Dung & Trần Hoài Nam (2005), Turkeyilmaz & cộng sự (2011), Kumar và Skekhar (2012), Nguyễn Thành Hiếu & Nguyễn Thị Minh Châu (2012).

Tuy nhiên, có 2 biến là Môi trường làm việc và Mối quan hệ với đồng nghiệp không có mối quan hệ với sự gắn kết của nhân viên vì có mức ý nghĩa thống kê sig. nhỏ hơn 0.05. Điều này cũng có thể hiểu vì đặc thù của các doanh nghiệp sản xuất và lắp ráp xe đạp điện chất lượng cao luôn có môi trường làm việc theo một chuẩn chung, cho nên môi trường làm việc không thật sự khác biệt giữa các doanh nghiệp trong lĩnh vực này. Do đó, yếu tố này không tạo ra động cơ để nhân viên chuyển việc làm sang tổ chức khác. Thêm vào đó, văn hóa của công ty là hướng nhân viên vào việc hoàn thành công việc thay cho việc phát triển quan hệ giữa các nhân viên của công ty. Ngoài ra, công việc quá bận rộn khiến các nhân viên không có nhiều thời gian để phát triển các

**Bảng 1: Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên công ty TNHH Terra Motors Việt Nam**

Nhân tố	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Giá trị t	Mức ý nghĩa	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta	(t)	(Sig.)	Tolerance	VIF
(Constant)	-.381	.280		-1.361	.175		
TLĐN	.393	.066	.327	5.955	.000	.714	1.400
CBKT	.228	.072	.197	3.169	.002	.557	1.796
HTLĐ	.285	.051	.298	5.620	.000	.766	1.305
ĐTTT	.130	.057	.127	2.268	.024	.686	1.457
QHĐN	.052	.063	.051	.825	.410	.566	1.765
MTLV	.104	.053	.107	1.960	.051	.725	1.379

Biến phụ thuộc: Sự gắn kết (SGK); Hệ số tương quan bình phương ( $R^2$ ): 0,584; Thống kê F (ANOVA): 45.136; Kiểm định F với mức ý nghĩa: (Sig.) = 0,000; Hệ số Durbin-Watson = 1,410.

mối quan hệ cá nhân bên trong tổ chức. Vì vậy, họ không thật sự đặt nặng vấn đề này. Cuối cùng, vì thu nhập lao động ở công ty chưa cao nên nhu cầu của họ rất ‘thật dụng’ là tiền lương và những vấn đề liên quan như khen thưởng, thăng tiến vì thăng tiến cũng dẫn đến tăng lương. Những yếu tố này có lẽ đã chi phối nhiều khiến họ không còn quá nặng nề về các vấn đề về môi trường làm việc hay các mối quan hệ với đồng nghiệp.

Kết quả cũng chỉ ra rằng để nâng cao sự gắn kết của nhân viên đối với công ty, trong thời gian tới Terra Motors Việt Nam cần thực hiện tốt và đồng bộ các kiến nghị sau:

*Thứ nhất: Hoàn thiện về chính sách tiền lương và chế độ đãi ngộ*

Kết quả nghiên cứu cơ bản và một số kiểm định phụ liên quan cho thấy, đánh giá của người lao động về chính sách tiền lương và đãi ngộ của công ty chưa tốt. Vì vậy, để nâng cao sự gắn kết của nhân viên, công ty cần có chính sách tiền lương và đãi ngộ hợp lý trong bối cảnh kinh tế khó khăn. Công ty cần xây dựng lại hệ thống thang bảng lương dựa trên bảng mô tả công việc của từng chức danh nhằm đảm bảo việc trả lương công bằng; tiền lương và đãi ngộ phải được xác định dựa trên mức độ đóng góp của nhân viên. Đồng thời, thực hiện tốt các chế độ cho người lao động như BHYT, BHXH, trợ cấp ăn trưa, đi lại, nhà ở... Bên cạnh đó, công ty cần thường xuyên hỏi thăm tình hình cuộc sống của nhân viên trong công ty nhằm có chính sách hỗ trợ cũng như chính sách lương phù hợp với tình hình chung.

*Thứ hai: hoàn thiện chính sách khen thưởng và nâng cao sự công bằng trong việc đánh giá, ghi nhận thành tích của nhân viên*

Chế độ khen thưởng của công ty đôi khi còn hơi cao bằng, điều này không chỉ ảnh hưởng đến động lực mà còn tạo ra sự bất mãn và dẫn đến việc rời bỏ công ty. Do đó, công ty cần có quy chế khen thưởng rõ ràng hơn với các tiêu chí cụ thể, định lượng được và minh bạch trong văn bản nội quy lao động của công ty. Dân chủ, công bằng, kịp thời, nhanh chóng trong công tác đánh giá, khen thưởng, ghi nhận thành tích, đóng góp của nhân viên đối với công ty cũng là yếu tố rất quan trọng. Ngoài ra, hàng tháng công ty nên vinh danh người hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ trong tháng và có những phần thưởng vật chất. Cuối mỗi quý tổng hợp kết quả các tháng để vinh danh quý, vinh danh năm.

*Thứ ba: nâng cao sự hỗ trợ của lãnh đạo đối với nhân viên*

Nhìn chung lãnh đạo công ty luôn ý thức được việc hỗ trợ đối với nhân viên. Tuy nhiên, lãnh đạo công ty chưa thật sự chú trọng quan tâm đối với kỹ sư và quản lý giỏi và đang đánh đồng với những nhân viên thường khác. Trong khi đó thì lãnh đạo công ty lại có sự phân biệt trong đối xử với nhóm người có thâm niên và nhóm trẻ tuổi. Điều này đôi khi tiềm ẩn tạo ra những bất đồng giữa hai nhóm, cũng chính vì vậy mà nhóm giỏi, trẻ tuổi đã rời công ty khá nhiều trong những năm qua. Do vậy, trong thời gian tới lãnh đạo công ty cần phải thay đổi nhận thức và đối xử hợp lý hơn đối với nhân viên.

*Thứ tư: hoàn thiện chính sách đào tạo và lộ trình thăng tiến trong công việc*

Đánh giá của người lao động về chính sách đào tạo và lộ trình thăng tiến trong công việc của công ty còn chưa tốt. Vì vậy, hàng năm công ty cần tìm hiểu nhu cầu đào tạo của nhân viên từ đó làm căn cứ và quyết định đào tạo. Tiếp theo, công ty cần có chính sách phù hợp nhằm giúp nhân viên được đào tạo có cơ hội làm việc thích hợp với chuyên môn năng lực của họ. Cuối cùng và cũng rất quan trọng là công ty cần tạo ra các cơ hội thăng tiến trong công việc. Các tiêu chí và điều kiện thăng tiến trong công việc minh bạch, rõ ràng. Tất cả nhân viên đều bình đẳng và được tạo điều kiện, định hướng để thăng tiến trong công việc. Công bằng, hạn chế lợi ích nhóm, yếu tố tình cảm trong bố trí, sắp xếp và thăng tiến cũng rất quan trọng.

## **6. Hạn chế của nghiên cứu**

Thứ nhất, vì số lượng lao động của công ty không lớn nên số lượng mẫu nghiên cứu chỉ 200 người, vì vậy nghiên cứu chỉ có giá trị trong phạm vi công ty Terra Motors, chưa thể suy rộng cho các công ty khác.

Thứ hai, trong số các nhân tố có ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên đối với công ty như đã được đề cập trong mô hình còn nhiều nhân tố khác chẳng hạn như các nhân tố thuộc về đặc điểm cá nhân của người lao động (giới tính, độ tuổi, mục tiêu, nguyện vọng, sở thích, điều kiện sống, tính cách,...) và những yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài (chính trị, pháp luật, văn hóa xã hội...) mà nghiên cứu chưa tập trung làm rõ. Các nghiên cứu trong tương lai nên xem xét đến ảnh hưởng của những nhân tố này và mở rộng quy mô mẫu điều tra. Ngoài ra, cũng nên kiểm định thêm trong bối cảnh khác về hai biến không có ý nghĩa đến sự gắn kết trong nghiên cứu này là Môi trường làm việc và Quan hệ với đồng nghiệp.

## PHỤ LỤC

**Phụ lục 1: Thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên**

Nhân tố	Thang đo	Ký hiệu	Cronbach's Alpha
<b>Tiền lương</b> (dựa trên nghiên cứu của Stanton và Crossley, 2000; Trần Kim Dung, 2005; Kumar và Skekhar, 2012)	Tiền lương của anh/chị được công ty trả đúng kỳ hạn.	TL1	<b>0.886</b>
	Tiền lương hiện tại tương xứng với năng lực làm việc của anh/ chị.	TL2	
	Chính sách tiền lương của công ty phù hợp, minh bạch, rõ ràng	TL3	
	Tiền lương từ công ty có thể đảm bảo cuộc sống bản thân/ gia đình.	TL4	
	Tiền lương hiện tại của công ty ngang bằng với các công ty khác cùng ngành trên thị trường	TL5	
<b>Môi trường và điều kiện làm việc</b> (dựa trên nghiên cứu của Simons và Enz, 1995; Ketbi, 2006; Turkyilmaz & cộng sự, 2011)	Công ty có trụ sở làm việc khang trang.	MTĐK1	<b>0.872</b>
	Công ty trang bị đầy đủ thiết bị bảo hộ cho anh/chị.	MTĐK2	
	Anh/chị được cung cấp đầy đủ trang thiết bị hỗ trợ cho công việc của mình.	MTĐK3	
	Nơi làm việc của anh/chị làm việc thoải mái, sạch sẽ, thoáng mát, giờ giấc hợp lý.	MTĐK4	
<b>Sự hỗ trợ của lãnh đạo</b> (dựa trên nghiên cứu của Netemeyer & cộng sự, 1997; Nguyễn Thu Hằng và Nguyễn Khánh Trang, 2013; Mehta & cộng sự, 2010)	Lãnh đạo luôn sẵn sàng giúp đỡ, hỗ trợ và động viên anh/chị trong công việc và cuộc sống.	HTLĐ1	<b>0.887</b>
	Lãnh đạo luôn lắng nghe và tôn trọng ý kiến của anh/chị.	HTLĐ2	
	Lãnh đạo luôn trao quyền và tin tưởng anh/chị thực hiện công việc.	HTLĐ3	
	Lãnh đạo có cung cấp thông tin phản hồi giúp anh/chị cải thiện hiệu suất công việc.	HTLĐ4	
	Lãnh đạo luôn đối xử công bằng và bảo vệ quyền lợi cho người lao động.	HTLĐ5	
<b>Mối quan hệ với đồng nghiệp</b> (dựa trên nghiên cứu của Turkyilmaz & cộng sự, 2011; Trần Kim Dung, 2005; Nguyễn Thu Hằng và Nguyễn Khánh Trang, 2013)	Đồng nghiệp luôn phối hợp làm việc một cách hiệu quả.	QHĐN1	<b>0.890</b>
	Đồng nghiệp đáng tin cậy và trung thực	QHĐN2	
	Đồng nghiệp thoải mái, vui vẻ hòa đồng	QHĐN3	
	Đồng nghiệp thường chia sẻ kinh nghiệm và giúp đỡ trong công việc và trong cuộc sống	QHĐN4	
	Đồng nghiệp biết hợp tác làm việc nhóm	QHĐN5	
<b>Công bằng trong khen thưởng và ghi nhận thành tích</b> (dựa trên nghiên cứu của Netemeyer & cộng sự, 1997; Turkyilmaz & cộng sự, 2011; Kumar & Skekhar, 2012)	Anh/chị được đối xử công bằng khi hoàn thành tốt nhiệm vụ	CBKT1	<b>0.816</b>
	Anh/ chị được đối xử công bằng khi đánh giá và ghi nhận thành tích.	CBKT2	
	Anh/chị được xét thưởng công bằng qua trách nhiệm và áp trong công việc	CBKT3	
	Anh/chị được xét thưởng công bằng với những nỗ lực và cống hiến cho công việc	CBKT4	
	Các chính sách khen thưởng của công ty không rõ ràng, chồng chéo lẫn nhau.	CBKT5	

<p align="center"><b>Chế độ đãi ngộ</b> (dựa trên nghiên cứu của Trần Kim Dung, 2005) Cronbach's Alpha = 0,906</p>	Anh/chị hài lòng với chính sách đóng BHXH, BHYT của công ty theo quy định của Nhà nước.	CĐĐN1	<p align="center"><b>0.850</b></p>
	Anh/chị nhận được sự quan tâm từ công ty vào các dịp đám cưới, đám hỏi, sinh nhật.	CĐĐN2	
	Anh/chị được công ty tổ chức đi nghỉ hè hàng năm.	CĐĐN3	
	Anh/chị nhận sự hỗ trợ tiền nhà ở và đi lại từ công ty.	CĐĐN4	
	Anh/ chị được hưởng chế độ nghỉ phép, nghỉ bệnh của công ty.	CĐĐN5	
<p align="center"><b>Cơ hội đào tạo và thăng tiến</b> (dựa trên nghiên cứu của Stanton và Crossley, 2000; Turkyilmaz &amp; cộng sự, 2011)</p>	Công ty thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo về kiến thức và kỹ năng chuyên môn cho anh/chị	ĐTTT1	<p align="center"><b>0.853</b></p>
	Hàng năm công ty có kế hoạch đào tạo kỹ năng nghề nghiệp cho người lao động rõ ràng, hợp lý	ĐTTT2	
	Anh/chị luôn được tạo điều kiện và định hướng để thăng tiến trong công việc	ĐTTT3	
	Các tiêu chí và điều kiện thăng tiến trong công việc minh bạch, rõ ràng	ĐTTT4	
	Anh/chị hài lòng với cơ hội đào tạo và thăng tiến của công ty.	ĐTTT5	
<p align="center"><b>Sự gắn kết</b> (dựa trên nghiên cứu của Man Power, 2002; Trần Kim Dung, 2005)</p>	Anh/chị cảm thấy tự hào khi làm việc tại công ty.	SGK1	<p align="center"><b>0.857</b></p>
	Anh/chị sẽ ở lại công ty cho dù nơi khác có đề nghị mức lương hấp dẫn hơn.	SGK2	
	Anh/chị sẵn sàng hy sinh lợi ích cá nhân khi cần thiết để giúp công ty thành công.	SGK3	
	Anh/chị sẵn lòng giới thiệu tốt với mọi người về công ty và các sản phẩm của công ty.	GK4	



**Phụ lục 2: Kết quả thống kê mẫu nghiên cứu**

<b>TT</b>	<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Tần số (người)</b>	<b>Tỷ trọng (%)</b>
<b>I</b>	<b>Phân theo giới tính</b>		
1	Nam	145	72,5
2	Nữ	55	27,5
<b>II</b>	<b>Phân theo độ tuổi</b>		
1	Dưới 25 tuổi	19	9,5
2	từ 25- dưới 35 tuổi	112	56
3	Từ 35- dưới 45 tuổi	45	22,5
4	Trên 45 tuổi	24	12
<b>III</b>	<b>Phân theo trình độ học vấn</b>		
1	Đại học trở lên	47	23,5
2	Trung cấp, cao đẳng	50	25
3	Công nhân kỹ thuật	103	51,5
<b>IV</b>	<b>Phân theo chức vụ</b>		
1	Nhân viên nghiệp vụ kỹ sư	73	36,5
2	Công nhân trực tiếp sản xuất	127	63,5
<b>V</b>	<b>Phân theo thâm niên công tác</b>		
1	Dưới 1 năm	56	28
2	Từ 1- 3 năm	89	44,5
3	Trên 3-5 năm	43	21,5
4	Trên 5- 10 năm	12	6
<b>Tổng số mẫu điều tra</b>		<b>200</b>	<b>100</b>

**Phụ lục 3: Kết quả phân tích nhân tố khám phá  
KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.908
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4959.104
	df	666
	Sig.	.000

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12.323	33.305	33.305	12.323	33.305	33.305	6.504	17.578	17.578
2	4.208	11.374	44.679	4.208	11.374	44.679	3.753	10.143	27.721
3	2.651	7.164	51.844	2.651	7.164	51.844	3.728	10.075	37.797
4	2.046	5.530	57.374	2.046	5.530	57.374	3.155	8.526	46.323
5	1.780	4.811	62.186	1.780	4.811	62.186	2.914	7.875	54.198
6	1.348	3.642	65.828	1.348	3.642	65.828	2.741	7.407	61.605
7	1.071	2.893	68.722	1.071	2.893	68.722	2.423	6.548	68.153
8	1.017	2.749	71.470	1.017	2.749	71.470	1.227	3.317	71.470
9	.897	2.423	73.894						
10	.765	2.069	75.962						
11	.712	1.924	77.886						
12	.593	1.603	79.489						
13	.578	1.562	81.050						
14	.541	1.462	82.512						
15	.470	1.271	83.783						
16	.460	1.244	85.026						
17	.429	1.158	86.185						
18	.405	1.096	87.280						
19	.384	1.037	88.317						
20	.370	1.000	89.317						
21	.364	.985	90.302						
22	.331	.896	91.198						
23	.314	.848	92.046						
24	.307	.831	92.877						
25	.288	.779	93.655						
26	.264	.714	94.369						
27	.253	.684	95.054						
28	.246	.665	95.719						
29	.224	.606	96.325						
30	.223	.603	96.928						
31	.205	.553	97.481						
32	.196	.530	98.011						
33	.181	.490	98.500						
34	.160	.433	98.933						
35	.142	.384	99.317						
36	.136	.368	99.685						
37	.117	.315	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Phụ lục 4: Ma trận xoay nhân tố (Rotated Component Matrix<sup>a</sup>)**

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
TL1	.752							
TL2	.583							
TL3	.835							
TL4	.826							
TL5	.703							
CĐĐN1	.713							
CĐĐN2	.765							
CĐĐN3	.766							
CĐĐN4	.791							
CĐĐN5	.682							
HTLĐ1			.850					
HTLĐ2			.768					
HTLĐ3			.833					
HTLĐ4			.736					
HTLĐ5			.757					
ĐTTT1					.765			
ĐTTT2					.743			
ĐTTT3					.767			
ĐTTT4					.760			
MTLV1				.760				
MTLV2				.781				
MTLV3				.825				
MTLV4				.834				
QHĐN1		.841						
QHĐN2		.721						
QHĐN3		.704						
QHĐN4		.703						
QHĐN5		.761						
CBKT1						.750		
CBKT2						.627		
CBKT3						.712		
CBKT4						.613		
CBKT5						.537		
SGK1							.634	
SGK2							.567	
SGK3							.708	
SGK4							.690	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.