



**GIẢI PHÁP CẢI THIỆN TÌNH HÌNH BIẾN ĐỘNG
NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN
KPMG VIỆT NAM**

LUẬN VĂN THẠC SĨ NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

NỘI DUNG

Chương 1 TỔNG QUAN VỀ ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU.....	1
1.1 Tính cấp thiết của đề tài.....	1
1.2 Mục tiêu nghiên cứu	3
1.3 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	4
1.3.1 Đối tượng nghiên cứu	4
1.3.2 Phạm vi nghiên cứu	4
1.4 Phương pháp nghiên cứu	4
1.5 Ý nghĩa thực tiễn của đề tài	5
1.6 Kết cấu của luận văn.....	5
Chương 2 CỞ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU	7
2.1 Khái niệm sự gắn kết của nhân viên nòng cốt với tổ chức.....	7
2.1.1 Khái niệm nhân viên nòng cốt.....	7
2.1.2 Khái niệm sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.....	7
2.2 Tầm quan trọng của sự gắn kết giữa nhân viên đối với tổ chức.....	10
2.3 Các mô hình nghiên cứu về sự gắn kết của nhân viên với Công ty	11
2.3.1 Sử dụng chỉ số mô tả công việc (JDI) của Smith, Kendall và Hulin (1969)	11
2.3.2 Bảng hỏi mức độ hài lòng tạo sự gắn kết giữa nhân viên với tổ chức Minnesota (Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ)	12
2.3.3 Bảng khảo sát mức độ hài lòng trong công việc (JSS)	14
2.3.4 Mô hình đánh giá của Saks (2006)	14
2.4 Các nghiên cứu liên quan đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.....	15
2.4.1 Nghiên cứu nước ngoài.....	15

2.4.2	Nghiên cứu trong nước	18
2.5	Đề xuất mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên nòng cốt với tổ chức tại Công ty TNHH KPMG Việt Nam.....	23
2.5.1	Các căn cứ đề xuất	23
2.5.2	Mô hình nghiên cứu đề xuất và các giả thuyết nghiên cứu	26
Chương 3 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....		29
3.1	Quy trình nghiên cứu	29
3.2	Nghiên cứu định tính	31
3.2.1	Thiết kế nghiên cứu định tính	31
3.2.2	Kết quả nghiên cứu định tính.....	33
3.3	Nghiên cứu định lượng	38
3.3.1	Thiết kế bảng câu hỏi.....	38
3.3.2	Diễn đạt và mã hóa biến quan sát	39
Chương 4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU		43
4.1	Thông tin mẫu nghiên cứu.....	43
4.2	Kiểm định mô hình đo lường.....	44
4.2.1	Kết quả phân tích Cronbach alpha.....	44
4.2.2	Phân tích nhân tố khám phá EFA	46
4.2.3	Phân tích tương quan hồi quy	50
4.3	Kiểm định các giả thuyết và mô hình nghiên cứu	52
4.3.1	Mô hình hồi quy tuyến tính	52
4.3.2	Kết quả chạy hồi quy tuyến tính theo phương pháp Stepwise	53
4.3.3	Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết	
54		

4.4	Kiểm định trung bình.....	58
4.4.1	Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với Công ty.....	58
4.4.2	Phân tích sâu giá trị trung bình của các biến quan sát.....	59
4.4.3	Kiểm định ANOVA.....	60
4.5	Thảo luận kết quả	64
4.5.1	Đào tạo và phát triển đối với sự gắn kết với Công ty.....	64
4.5.2	Tiền lương đối với sự gắn kết với Công ty.....	66
4.5.3	Đồng nghiệp đối với sự gắn kết với Công ty.....	67
4.5.4	Phúc lợi đối với sự gắn kết với Công ty	67
4.6	Tóm tắt.....	68
Chương 5 KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý ĐỐI VỚI QUẢN TRỊ CÔNG TY.....		69
5.1	Ý nghĩa và kết luận.....	69
5.2	Kết quả đóng góp của nghiên cứu	70
5.3	Hàm ý đối với quản trị Công ty.....	70
5.3.1	Đối với yếu tố Đào tạo và phát triển nghề nghiệp.....	71
5.3.2	Đối với yếu tố Tiền lương	71
5.3.3	Đối với yếu tố Đồng nghiệp	73
5.3.4	Đối với yếu tố Phúc lợi.....	73
5.4	Hạn chế của nghiên cứu và các định hướng nghiên cứu tiếp theo	74
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....		75

Chương 1 TỔNG QUAN VỀ ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

1.1 Tính cấp thiết của đề tài

Thế giới đang có xu hướng chuyển từ nền kinh tế dựa vào sự giàu có của các nguồn tài nguyên sang kinh tế tri thức. Việc áp dụng những thành tựu của khoa học và công nghệ hiện đại vào quá trình sản xuất đã làm năng suất lao động tăng nhanh. Tuy nhiên, khoa học và công nghệ dù có sức mạnh thế nào cũng không thể thay thế hoàn toàn vai trò của con người, nguồn nhân lực vẫn đóng một vai trò quan trọng quyết định quá trình sản xuất, tăng trưởng và phát triển kinh tế xã hội. Trong môi trường doanh nghiệp, nhân lực được chú trọng là những con người có kiến thức, kỹ năng, trình độ, sáng tạo, đầy nhiệt huyết, tận tâm, và có trách nhiệm cho việc đạt tới sứ mệnh, mục tiêu của doanh nghiệp chứ không phải con người chung chung. Bởi vậy nhân lực nòng cốt chính là yếu tố tác động trực tiếp đến hoạt động thực thi chiến lược kinh doanh của tổ chức và quyết định tới sự tồn tại, đi lên của doanh nghiệp.

Hiện nay, việc tạo sự gắn kết của nguồn nhân lực trong tổ chức, đặc biệt là lực lượng nhân viên nòng cốt là một nhiệm vụ quan trọng trong công tác của các bậc quản lý, lãnh đạo doanh nghiệp để ngăn chặn tình trạng “chảy máu chất xám”, lãng phí nguồn lực và bất ổn về nhân sự. Vì họ chính là tài sản quý báu nhất trong tất cả các nguồn tài nguyên. Thực tế trong quá trình quản lý, nhiều doanh nghiệp lại chú trọng đến vấn đề thị trường và nguồn vốn mà xem nhẹ quản lý nguồn nhân lực. Vậy nên vấn đề quản lý nguồn nhân lực đang trở thành trở ngại đối với sự phát triển của các doanh nghiệp. Trong công tác quản lý nhân sự truyền thống, thường lấy công việc làm trọng tâm, yêu cầu người lao động phải thích ứng với công việc, nhất nhất bắt buộc cá nhân phục tùng nhu cầu của tổ chức và công việc, mà thường ít quan tâm đến những yếu tố cá nhân của người lao động. Vì vậy, quản lý nguồn nhân lực

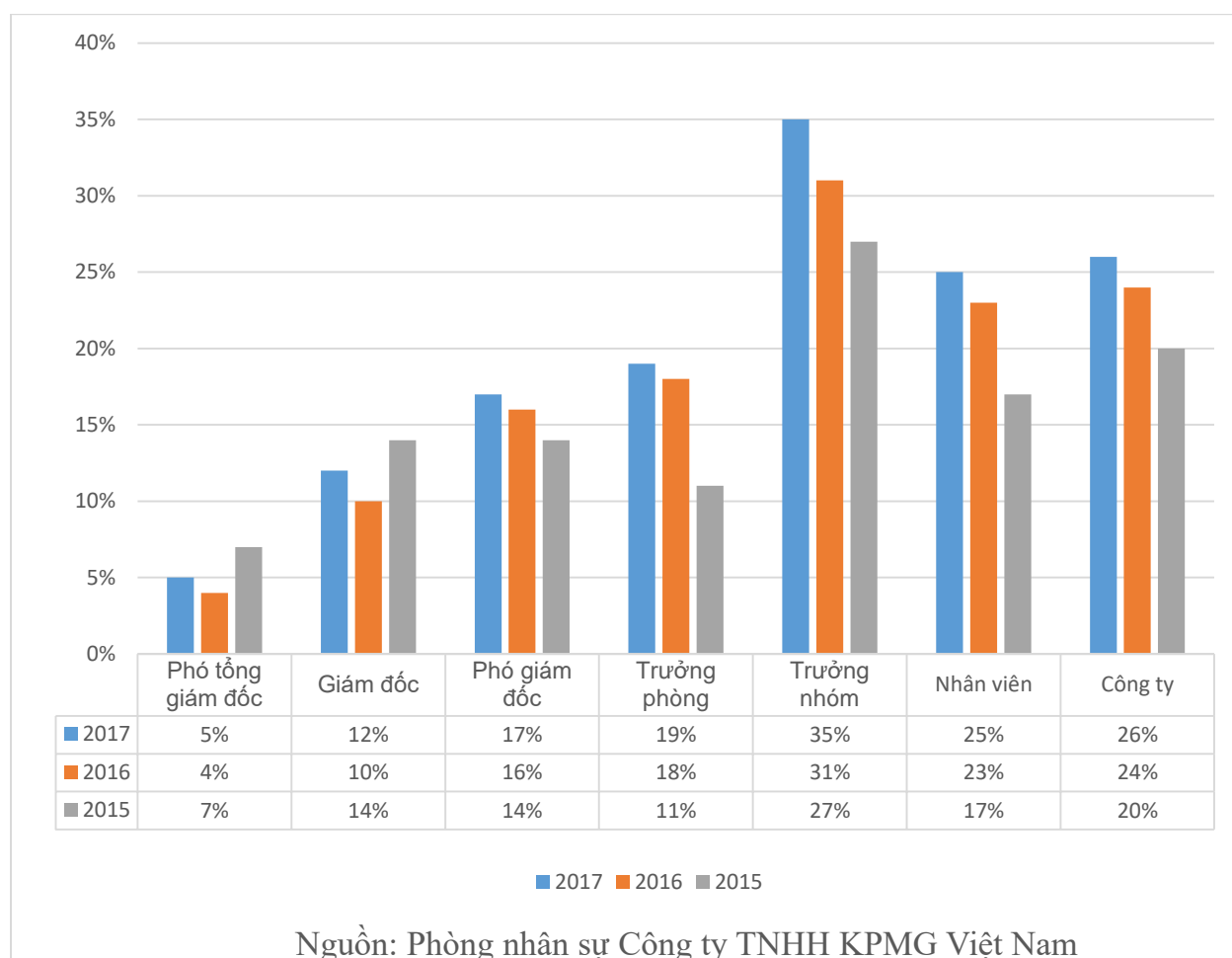
hiện nay phải xoay quanh yếu tố con người, tạo điều kiện tối đa để họ phát huy khả năng trong một môi trường hài hòa, quản lý là phải lấy con người làm gốc.

KPMG Quốc tế là một mạng lưới toàn cầu bao gồm các công ty thành viên chuyên nghiệp, cung cấp các dịch vụ Kiểm toán, Thuế, Pháp lý và Tư vấn. KPMG được thành lập tại Việt Nam từ năm 1994 với văn phòng tại Thành phố Hồ Chí Minh, Hà Nội và gần đây nhất là tại Đà Nẵng. KPMG được Bộ Tài chính và VACPA công nhận là công ty kiểm toán hàng đầu tại Việt Nam, dẫn đầu về doanh thu, số lượng khách hàng và số lượng kiểm toán viên đạt chuẩn. Hiện nay, với hơn 1,000 chuyên viên, KPMG là một trong những công ty cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp lớn nhất tại Việt Nam với số lượng lớn các khách hàng quốc tế cũng như khách hàng trong nước.

Theo thống kê như Bảng 1.1 Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc tại Công ty KPMG Việt Nam, những năm gần đây công ty TNHH KPMG Việt Nam (KPMG) xuất hiện tình trạng lực lượng nhân viên nòng cốt chủ yếu nằm trong hai nhóm chính là Trưởng nhóm và Trưởng phòng có tỷ lệ nghỉ việc ở năm 2017 cao hơn các năm trước. Cụ thể tỷ lệ nhóm nhân viên giữ vị trí Trưởng nhóm từ năm 2015-2017 lần lượt là 27%, 31% và 35% và nhóm nhân viên giữ vị trí Trưởng phòng là 11%, 18% và 19%. Tỷ lệ nhân viên nòng cốt nghỉ việc nhiều gây ra rất nhiều hệ lụy như tăng chi phí tuyển dụng đào tạo, làm tăng khối lượng công việc cho người ở lại, làm giảm năng suất lao động do ảnh hưởng tâm lý, họ ra đi còn mang theo những tài sản của công ty như dữ liệu, thông tin khách hàng, các mối quan hệ và kinh nghiệm mà công ty đã đầu tư để đào tạo họ trong một thời gian dài. Đặc biệt tình trạng này còn có thể tạo ra phản ứng dây chuyền hay còn gọi là hiệu ứng domino, tức là nhân viên ra đi hàng loạt. Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc nhiều còn phản ánh sự không ổn định và lòng trung thành của nguồn nhân lực với tổ chức. Vậy đâu là nguyên nhân của việc ra đi đó? Có phải vì họ cảm thấy không thoả mãn trong công việc hay tổ chức? Công việc quá nhiều áp lực, hay do chính sách đãi ngộ của tổ chức chưa đủ tốt? Đó cũng là những câu hỏi mà các nhà lãnh đạo trong Công ty đặt ra và mong tìm ra những

biện pháp có thể giữ chân nhân viên nòng cốt gắn kết với tổ chức. Vì vậy tác giả đã quyết định tiến hành phân tích để tìm hiểu các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên nòng cốt tại Công ty TNHH KPMG Việt Nam đồng thời đưa ra các hàm ý quản trị góp phần trong việc nâng cao sự gắn kết của nhân viên đối với Công ty.

Bảng 1.1 Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc tại Công ty KPMG Việt Nam



1.2 Mục tiêu nghiên cứu

Nguồn nhân lực được xem là năng lực cốt lõi của Công ty, là thế mạnh của tổ chức. Để có thể tạo sự gắn kết của nhân viên nòng cốt với Công ty. Nghiên cứu đặt ra các mục tiêu cụ thể sau:

- Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên nòng cốt với Công ty

- Đo lường mức độ tác động của từng nhân tố đến sự gắn kết của nhân viên nòng cốt với Công ty
- Đề xuất hàm ý quản trị nhằm nâng cao sự gắn kết của nhân viên nòng cốt với Công ty.

1.3 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

1.3.1 Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận văn là các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tại KPMG.

1.3.2 Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi nghiên cứu về không gian: Công ty TNHH KPMG Việt Nam
- Phạm vi thời gian nghiên cứu: từ 06/2015 đến 06/2017
- Đối tượng khảo sát: nhân viên nòng cốt đã và đang làm việc tại Công ty (xem định nghĩa về nhân viên nòng cốt ở Chương 2, mục 2.1.1)

1.4 Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này được thực hiện thông qua 2 giai đoạn:

Giai đoạn 1: Tác giả sử dụng phương pháp chuyên gia, trên cơ sở tham khảo ý kiến chuyên gia và thảo luận nhóm nhằm hoàn thiện các biến quan sát và thiết kế bảng câu hỏi khảo sát.

Giai đoạn 2: Kiểm định độ tin cậy của thang đo với hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá. Theo Hair và cộng sự (2006) kích thước mẫu tối thiểu phải $\geq m \times 5$, trong đó m là số lượng biến quan sát. Vậy, với 39 biến quan sát trong nghiên cứu này kích thước mẫu tối thiểu phải ≥ 195 . Tuy nhiên, để đảm bảo độ tin cậy cao tác giả tiến hành khảo sát 250 nhân viên. Tập hợp mẫu nghiên cứu là nhân viên đã và đang làm việc tại Công ty TNHH KPMG Việt Nam. Khung mẫu khảo sát bao gồm nhân viên nòng cốt đang làm việc tại Công ty và nhân viên nòng cốt đã nghỉ việc nhằm tìm ra các yếu tố ảnh hưởng đến sự ra đi và không muốn gắn kết

của họ với Công ty. Tất cả số liệu thu thập từ bảng câu hỏi điều tra được xử lý bằng phần mềm SPSS 22.0. Theo Nunnally và Bernstein (1994), những biến quan sát nào có hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) lớn hơn 0,3 và có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6 thì mới đảm bảo độ tin cậy của thang đo. Ngoài ra, tác giả còn sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis, gọi tắt là phương pháp EFA) giúp chúng ta đánh giá hai loại giá trị quan trọng của thang đo là giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Sau đó tác giả thực hiện kiểm định sự khác biệt giữa các yếu tố đối với từng nhóm nhân viên khác nhau bằng phân tích T-TEST và ANOVA.

Ngoài ra nguồn số liệu thứ cấp được tác giả thu thập từ website của Công ty (<https://home.kpmg.com/vn/vi/home.html>), thư viện, tạp chí.

Tác giả sử dụng phương pháp thu thập tài liệu, phương pháp phân tích tổng hợp dữ liệu từ 06/2015 đến 06/2017.

1.5 Ý nghĩa thực tiễn của đề tài

Đề tài thực hiện nhằm phân tích, đánh giá thực trạng và xác định các yếu tố tích cực và tiêu cực ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với Công ty. Từ đó tác giả đề xuất các giải pháp phát huy các ưu điểm và giải quyết các hạn chế ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên trên cơ sở tham khảo ý kiến của Ban lãnh đạo, nhân viên làm việc lâu năm tại Công ty (các chuyên gia). Các giải pháp được đề xuất áp dụng nhằm mục đích cải thiện tình hình biến động nhân sự tại Công ty những năm gần đây và nâng cao sự gắn kết của nhân viên nòng cốt với Công ty

1.6 Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, luận văn gồm 5 chương như sau:

- Chương 1: Trình bày tổng quan đề tài nghiên cứu (tính cấp thiết của đề tài, mục tiêu nghiên cứu, đối tượng phạm vi nghiên cứu, cấu trúc của nghiên cứu)

- Chương 2: Trình bày cơ sở lý thuyết về sự gắn kết với tổ chức, các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức đồng thời xây dựng các giả thuyết nghiên cứu.
- Chương 3: Trình bày phương pháp nghiên cứu trong việc phát triển và kiểm định thang đo của các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết và ý định ở lại với tổ chức của nhân viên nòng cốt tại KPMG
- Chương 4: Trình bày phân tích dữ liệu, kết quả nghiên cứu, kết luận cho các giả thuyết nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức cũng như mối quan hệ giữa sự gắn kết với tổ chức và ý định ở lại tổ chức của nhân viên nòng cốt và phân tích sự khác biệt giữa các nhóm tuổi, thâm niên, giới tính và trình độ học vấn
- Chương 5: Đưa ra các hàm ý quản trị nhằm nâng cao sự gắn kết của nhân viên nòng cốt với Công ty, ý nghĩa của nghiên cứu đối với nhà quản trị, đồng thời trình bày những giới hạn của nghiên cứu và định hướng cho những nghiên cứu tiếp theo.

Chương 2 CỞ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1 Khái niệm sự gắn kết của nhân viên nòng cốt với tổ chức

2.1.1 Khái niệm nhân viên nòng cốt

Nhân viên nòng cốt được định nghĩa là lực lượng lao động thiết yếu và thường xuyên trong một tổ chức gồm các đặc tính sau:

- Có kiến thức, kỹ năng và những phẩm chất phù hợp với hoạt động kinh doanh và có khả năng lãnh đạo.
- Cung cấp các lợi thế cạnh tranh cho tổ chức (Allan & Sienko, 1997; Gramm & Schnell, 2001).
- Là trung tâm sản xuất và sống còn của tổ chức và có khả năng ảnh hưởng đến sự ổn định và phát triển của công tác điều hành hệ thống trong tổ chức
- Là nhân viên giữ vị trí từ cấp trưởng nhóm, và có thâm niên công tác trên 3 năm ở Công ty.

Theo Lepak và Snell (1999) mô tả nhân viên cốt lõi của tổ chức hiện nay như nhân viên có giá trị cao, tính độc đáo cao, kỹ năng và kiến thức. Kiến thức của họ chính là nguồn gốc của giá trị cạnh tranh cho tổ chức.

Nhìn chung, nhân viên nòng cốt được xem như là lao động thường xuyên (Segal và Sullivan, 1997), trong thị trường lao động chính, nhân viên cốt lõi trở thành một loại keo gắn kết tổ chức lại với nhau, kiến thức, kinh nghiệm và sự gắn kết của họ trở nên quan trọng đối với thành công của tổ chức (Janet 2004).

2.1.2 Khái niệm sự gắn kết của nhân viên với tổ chức

Sự gắn kết của người lao động (Employee Engagement) đã trở thành một thuật ngữ được sử dụng rộng rãi và phổ biến. Tuy nhiên, có rất nhiều định nghĩa khác nhau về sự gắn kết của người lao động với tổ chức

Mowday và cộng sự (1979) đưa ra định nghĩa "Sự gắn kết với tổ chức là sức mạnh tương đối về sự đồng nhất của nhân viên với tổ chức và sự tham gia tích cực của

nhân viên trong một tổ chức nhất định''. Theo đó, sự gắn kết bao gồm sự đồng nhất, sự cố gắng và lòng trung thành. Khái niệm này nói đến mối quan hệ tích cực với tổ chức khiến họ luôn sẵn sàng đầu tư công sức để đóng góp cho sự thành công và phát triển của tổ chức. Do vậy, sự gắn kết không chỉ xuất phát từ niềm tin và lời nói của nhân viên mà còn từ hành động thiết thực trong công việc.

Ritzer và Trice (1969) chứng minh mối quan hệ tích cực giữa chính sách đãi ngộ và sự gắn kết của nhân viên. Bên cạnh đó, một số nghiên cứu khác cho thấy hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó với tổ chức. Theo Bartlett (2001), hoạt động đào tạo cũng có mối liên hệ tích cực với sự gắn bó của người lao động. Meyer và Smith (2000) nghiên cứu mối quan hệ giữa sự gắn kết và cảm nhận của nhân viên về đào tạo và phát triển nghề nghiệp, đánh giá năng lực thực hiện công việc và đãi ngộ.

Ulrich (2007) cho rằng sự đóng góp của nhân viên trở thành vấn đề quyết định trong kinh doanh bởi vì khi doanh nghiệp cố gắng tạo nhiều sản phẩm đầu ra hơn mà không phải tăng nhiều nhân viên, doanh nghiệp không có lựa chọn nào khác là phải tìm cách gắn kết nhân viên không chỉ là hiện diện thể chất tại nơi làm việc mà phải gắn kết cả về tâm trí và tinh thần.

Schaufeli và Bakker(2010) cho rằng sự gắn kết công việc có đặc điểm là sự thích thú với công việc, khác với việc nỗ lực gắng sức làm việc - đặc điểm của nghiên việc.

Gắn kết công việc được định nghĩa là trạng thái tinh thần tích cực, thỏa mãn, có liên quan đến công việc được đặc trưng bởi các thuộc tính sự hăng hái cống hiến và say mê (Schaufeli và Bakker, 2010; Schaufeli và cộng sự, 2002). Gắn kết công việc bao hàm cả những trạng thái tinh thần thể hiện về suy nghĩ lời nói và hành động của nhân viên với công việc: đó là sự để tâm vào công việc, tận tụy với công việc, làm việc với niềm đam mê và nhiệt thành, cống hiến cho công việc, nỗ lực và đầy sinh lực làm việc.

Gắn kết được đề cập đến ở đây nhằm chỉ trạng thái tác động mang tính nhận thức và liên tục chứ không phải mang tính tức thời, không tập trung vào đối tượng, cá nhân hay sự kiện, hành vi nào.

Ba yếu tố đo lường sự gắn kết công việc:

- Yếu tố hăng hái: tràn đầy năng lượng và dành tâm trí làm việc. Sẵn sàng nỗ lực làm việc không ngừng ngay cả khi phải đối mặt với khó khăn.
- Yếu tố cống hiến: dành trọn tâm trí vào công việc, cảm thấy công việc có ý nghĩa nhiệt tình, luôn tìm thấy cảm hứng, tự hào và thử thách với công việc.
- Yếu tố đam mê: hoàn toàn tập trung cho công việc và hạnh phúc khi dành hết thời gian cho công việc.

Theo O'Reilly (1991) nói rằng sự gắn kết của tổ chức là "sợi dây liên kết về mặt tâm lý của cá nhân với tổ chức, bao gồm ý nghĩa của việc tham gia thực hiện công việc, lòng trung thành và niềm tin vào các giá trị của tổ chức". Theo Robins & Judge (2013), có nhiều khái niệm nhưng nhìn chung động lực làm việc xoay quanh 03 yếu tố chính: cường độ (intensity), định hướng (direction) và sự kiên trì (persistence). Cường độ là chỉ mức độ nỗ lực làm việc chăm chỉ của một cá nhân. Tuy nhiên, sự nỗ lực cao có thể sẽ không dẫn đến hiệu quả công việc nếu không có sự định hướng dẫn dắt từ lãnh đạo. Cuối cùng, động lực là có xu hướng kiên trì, tức là cá nhân có động lực sẽ gắn kết với nhiệm vụ, tổ chức một thời gian đủ dài để đạt được mục tiêu. Như vậy, tăng cường sự gắn kết của người lao động đối với tổ chức chính là tăng cường động lực làm việc trong đó tập trung vào 2 yếu tố quan trọng là sự định hướng (vai trò của người lãnh đạo, quản lý) và sự kiên trì (vai trò của việc nuôi dưỡng động lực và các yếu tố tác động khác: môi trường làm việc, tính chất công việc, quan hệ đồng nghiệp)

Theo tài liệu nghiên cứu của trường Dale Carnegie (2008) cũng như nghiên cứu của Schaufeli và Bakker thì một tổ chức có sự gắn kết của người lao động đồng nghĩa với một môi trường làm việc mà trong đó:

- Bản thân người lao động cảm thấy muốn gắn kết với tổ chức.

- Người lao động cảm thấy tự hào khi giới thiệu công ty với mọi người.
- Người lao động gắn kết với công ty vì nhiều giá trị khác chứ không chỉ vì lương bổng.
- Người lao động cảm thấy gắn kết với hình ảnh công ty cũng như các giá trị đạo đức của công ty

Như vậy không có một khái niệm nhất quán về sự gắn kết của người lao động với tổ chức, nhưng ai cũng đồng ý rằng một tổ chức có sự gắn kết của người lao động đồng nghĩa với một môi trường làm việc trong đó: Bản thân người lao động cảm thấy muốn ràng buộc với tổ chức; cảm thấy tự hào khi giới thiệu công ty là môi trường tốt và nơi mọi người nên vào làm việc; cảm thấy gắn kết với công ty sẽ mang lại nhiều điều quý giá chứ không chỉ gói gọn trong lương bổng; cảm thấy gắn kết với những giá trị, đạo đức và hành động đại diện cho hình ảnh công ty.

2.2 Tầm quan trọng của sự gắn kết giữa nhân viên đối với tổ chức

Trong xã hội phát triển, các cơ quan, tổ chức đều nhận thức được rằng sử dụng người tài mới có thể tăng cường hiệu quả và thế mạnh cạnh tranh của tổ chức, nói cách khác, người tài là phương tiện để tăng cường lợi thế cạnh tranh. Theo nghiên cứu của Stone (2002), mất đi những nhân viên tài năng làm việc với hiệu quả cao đồng nghĩa với việc tổ chức phải bỏ ra nhiều chi phí hơn để thay thế người làm, chưa kể tiền lương. Somaya và Williamson (2008) cũng dẫn ra số liệu tương tự cho thấy chi phí tuyển dụng thay thế có thể lên đến 100-150% so với chi phí lương cho nhân viên làm việc hiệu suất cao với các kỹ năng chuyên biệt. Các tổ chức cũng phải chịu tổn thất từ việc tuyển người thay thế, bởi vì mỗi nhân viên khi chuyển đi mang theo các giá trị thuộc về nguồn vốn con người, các kiến thức, kỹ năng và cả các bí quyết của tổ chức. Như vậy, cần lưu ý rằng: mất đi những nhân viên tài năng gây tổn thất nhiều hơn so với những thiệt hại tính được bằng tiền, làm sa sút trí lực của tổ chức, giảm đi khả năng hoạt động và làm tổn thương ý chí chiến thắng.

Tầm quan trọng của việc quản lý nhân tài được Bhanagar (2007), chỉ ra như sau: môi trường làm việc tạo được sự cạnh tranh mạnh mẽ giữa những người có tài sẽ

thúc đẩy tổ chức, cơ quan đầu tư nhiều vào các hoạt động về tài năng; đầu tư không chỉ đáp ứng nhu cầu trước mắt về nguồn lực mà còn đảm bảo hệ thống lãnh đạo bền vững trong tương lai. Không đầu tư cho con người thì không chỉ dẫn đến hậu quả tiêu cực đối với nguồn nhân lực hiện tại mà còn tác động không tốt đến kết quả hoạt động như năng suất, chất lượng, dịch vụ khách hàng, nhất là thương hiệu và sự tồn tại, phát triển của tổ chức.

Nghiên cứu về sự gắn kết của nhân viên với tổ chức có ý nghĩa rất quan trọng bởi sự gắn kết giữa nhân viên với tổ chức liên quan đến thành công của từng cá nhân và thành tựu trong công việc. Nghiên cứu của Macey (2009) chỉ ra rằng, trước hết là sự gắn kết giữa nhân viên với tổ chức. Điều này khẳng định rằng không có một công ty nào, dù quy mô lớn hay nhỏ, có thể giành thắng lợi trong dài hạn mà không có những nhân viên đầy nghị lực, luôn tin tưởng vào sứ mệnh của công ty và hiểu phải làm thế nào để thực hiện được sứ mệnh đó.

Đối với bất kỳ một tổ chức nào thì cả hai yếu tố, những nhân viên tài năng và sự gắn kết của họ với tổ chức đều giữ vai trò quan trọng. Chúng đều liên quan đến phương pháp "mềm" trong quản trị nguồn nhân lực, đồng thời thúc đẩy các lợi thế cạnh tranh và kích thích các đóng góp tích cực khác cho tổ chức. Như vậy có thể rút ra công thức sau:

"Tài năng + Sự gắn kết với tổ chức = Hiệu quả lao động và sự thành công" của tổ chức.

Tóm lại, sự gắn kết của người lao động với tổ chức có vai trò rất quan trọng. Nó giúp giảm tỷ lệ nghỉ việc, thu hút và giữ chân người tài, giảm chi phí tuyển dụng, tăng hiệu suất làm việc, tăng sự hài lòng của khách hàng từ đó làm tăng lợi nhuận của doanh nghiệp.

2.3 Các mô hình nghiên cứu về sự gắn kết của nhân viên với Công ty

2.3.1 Sử dụng chỉ số mô tả công việc (JDI) của Smith, Kendall và Hulin (1969)

Nghiên cứu của trường Đại học Cornell đã xây dựng các chỉ số mô tả công việc (JDI) để đánh giá mức độ thỏa mãn công việc của một người thông qua các nhân tố là: (1) bản chất công việc; (2) tiền lương; (3) thăng tiến; (4) đồng nghiệp và (5) sự giám sát của cấp trên. Chỉ trong vòng khoảng 20 năm cuối thế kỷ 20, có đến 600 nghiên cứu khác nhau sử dụng JDI để đánh giá sự hài lòng công việc (Ajmi 2001). Theo Kerr (1995) cho rằng JDI sở hữu nội dung tốt, các khái niệm có cơ sở và đáng tin cậy.

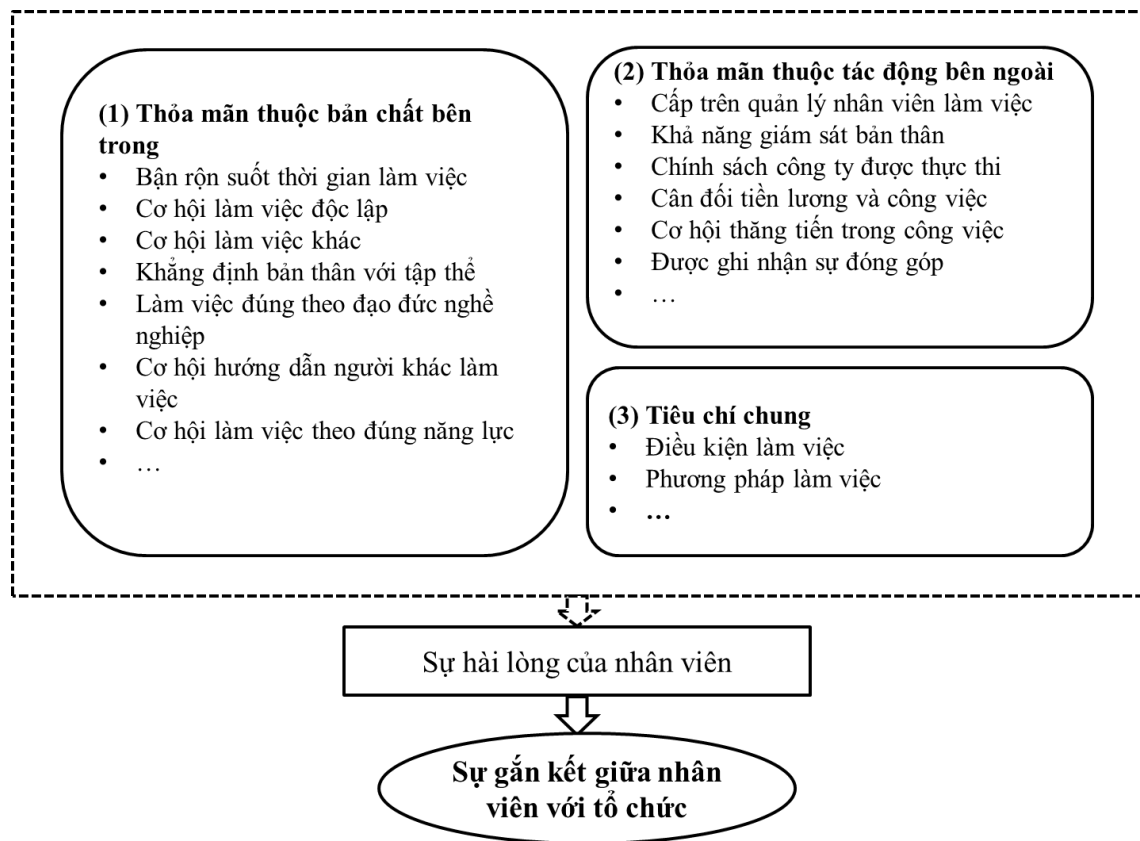
Mặc dù được đánh giá cao về cả lý luận và thực tiễn nhưng JDI cũng có những điểm yếu. Đầu tiên là việc sử dụng bộ câu hỏi với 72 mục hỏi bị xem là quá dài, gây khó khăn cho việc điều tra lấy dữ liệu. Thứ hai là dạng câu hỏi – trả lời trong mô hình JDI gốc là dạng “Có – Không” (Yes - No), không đánh giá được nhiều mức độ hài lòng khác nhau của người lao động. Thứ ba là trong JDI không có câu hỏi đánh giá sự hài lòng tổng thể của người lao động. Hơn 50 năm qua, mô hình này và các nhân tố liên quan đã được các nhóm nghiên cứu liên tục phát triển và hoàn thiện như các mục hỏi được thiết kế ở dạng thang đo Likert giúp ích cho việc đánh giá được mức độ cảm nhận của người lao động hơn và số câu hỏi cũng được điều chỉnh ít hơn so với JDI gốc.

2.3.2 Bảng hỏi mức độ hài lòng tạo sự gắn kết giữa nhân viên với tổ chức Minnesota (Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ)

Bảng câu hỏi với độ dài gồm 100 mục dụng một (phiên bản 1977 và phiên bản 1967) với mỗi khía cạnh sẽ được đo lường bởi thang đo Likert 5 điểm (1) rất không hài lòng với khía cạnh này của công việc; (2) không hài lòng với khía cạnh này của công việc; (3) không quyết định được là hài lòng hay không hài lòng với khía cạnh này của công việc; (4) hài lòng với khía cạnh này của công việc; (5) rất hài lòng với khía cạnh này của công việc) và một bảng đo ngắn hơn gồm 20 mục (ứng với 20 yếu tố) đánh giá mức độ hài lòng chung về mỗi khía cạnh. Các câu trả lời cho mỗi yếu tố đánh giá được cộng tổng điểm hoặc cộng trung bình, tạo nên một điểm tổng cộng. Nếu điểm tổng cộng này càng thấp thì mức độ hài lòng của nhân viên với Công việc cũng càng thấp. Tuy nhiên, điểm yếu lớn nhất của MSQ là bảng câu hỏi

quá dài. Nếu dùng hình thức 20 câu hỏi ngắn hơn thì độ sai lệch lớn và không phản ánh được cảm nhận của nhân viên. Khi phân tích các nhân tố trong bảng hỏi MSQ, Moorman (1993, cit. In Fields, 2002) đã phát hiện 02 nhóm nhân tố: các nhân tố thỏa mãn thuộc bản chất bên trong và các nhân tố thỏa mãn thuộc tác động bên ngoài. Schriesheim et al (1993) đã phát hiện cấu trúc 03 nhóm nhân tố như hình 2.1: Ba nhân tố thỏa mãn thuộc bản chất bên trong, nhóm nhân tố thỏa mãn thuộc tác động bên ngoài và sự hài lòng chung với công việc.

Hình 2.1 Ba nhóm nhân tố của Schriesheim



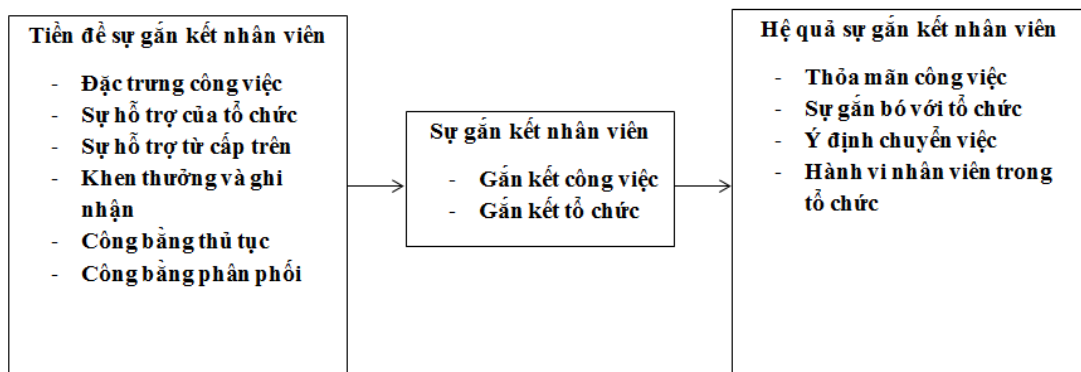
2.3.3 Bảng khảo sát mức độ hài lòng trong công việc (JSS)

Các mô hình trước JSS được áp dụng cho các doanh nghiệp sản xuất đều cho kết quả khá thấp chính vì thế Spector (1997) đã xây dựng một mô hình riêng cho các nhân viên trong lĩnh vực dịch vụ, gồm 9 yếu tố đánh giá mức độ hài lòng và thái độ như: (1) Lương, (2) Cơ hội thăng tiến, (3) Điều kiện làm việc, (4) Sự giám sát, (5) Đồng nghiệp, (6) Yêu thích công việc, (7) Giao tiếp thông tin, (8) Phần thưởng bất ngờ, (9) Phúc lợi. Nó được phát triển và ứng dụng chủ yếu ở phòng nhân sự của các tổ chức dịch vụ và các tổ chức phi lợi nhuận như: bệnh viện, trung tâm chăm sóc sức khỏe...

2.3.4 Mô hình đánh giá của Saks (2006)

Mô hình đánh giá của Saks (2006) đã đưa ra những luận điểm để đánh giá sự gắn kết nhân viên như trình bày trong phần trên, đồng thời, Saks (2006) xây dựng bảng khảo sát kèm theo để phục vụ việc nghiên cứu cho mô hình đã đề ra. Mô hình của Saks (2006) được mô tả như bên dưới.

Hình 2.2 Mô hình về sự gắn kết nhân viên, Saks (2006)



Đi kèm với mô hình về sự gắn kết nhân viên, Saks (2006) cung cấp bảng khảo sát gồm 70 câu hỏi đã được xây dựng từ trước để đánh giá sự gắn kết của nhân viên. Saks (2006) đề xuất các yếu tố trong mô hình nghiên cứu được cho là ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động bao gồm: Đặc trưng công việc, sự hỗ trợ của tổ chức, sự hỗ trợ từ cấp trên, khen thưởng và ghi nhận, công bằng thủ tục và công

bằng phân phối. Kết quả cho thấy các yếu tố này có tác động đến sự gắn kết của nhân viên. Đồng thời, kết quả cũng chỉ ra rằng khi người lao động gắn kết với tổ chức thì sẽ tăng độ thỏa mãn trong công việc, gắn bó với tổ chức hơn. Mô hình nghiên cứu này cũng được áp dụng nhiều cho các nghiên cứu về sau.

2.4 Các nghiên cứu liên quan đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức

2.4.1 Nghiên cứu nước ngoài

Sự gắn kết của nhân viên đối với Công ty đã được nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới quan tâm và nghiên cứu từ rất sớm như:

Nghiên cứu của Smith, Kendall và Hulin (1969) của trường Đại học Cornell đã xây dựng các chỉ số mô tả công việc (JDI) để đánh giá mức độ thỏa mãn công việc của một người thông qua các nhân tố là: (1) bản chất Công việc; (2) tiền lương; (3) thăng tiến; (4) đồng nghiệp và (5) sự giám sát của cấp trên.

Nghiên cứu của Spector (1985) trong lĩnh vực dịch vụ đánh giá mức độ gắn kết có 9 yếu tố là: (1) tiền lương; (2) cơ hội thăng tiến; (3) điều kiện làm việc; (4) sự giám sát; (5) đồng nghiệp; (6) yêu thích công việc; (7) giao tiếp thông tin; (8) phần thưởng bất ngờ và (9) phúc lợi.

Hiệp hội quản lý nguồn nhân lực (Society for Human Resource Management – SHRM) liên tục thực hiện khảo sát hàng năm về sự gắn kết của nhân viên đối với Công ty tại Mỹ từ năm 2002 đến nay. Theo báo cáo khảo sát năm 2012 cho thấy tỷ lệ nhân viên tại Mỹ gắn kết nói chung với công việc hiện tại của họ là 81%, trong đó 38% nhân viên cho biết họ cảm thấy rất muốn gắn kết và 43% nhân viên cho biết họ có phần gắn kết với công việc hiện tại của họ. Tỷ lệ nhân viên muốn gắn kết với Công ty nói chung giảm 5% so với năm 2009 và tăng 4% so với năm 2002. Báo cáo cũng chỉ ra 20 khía cạnh rất quan trọng ảnh hưởng đến sự gắn kết trong công việc của nhân viên, trong đó 5 nhóm nhân tố tác động nhiều nhất đến sự gắn kết của nhân viên là: nhóm nhân tố “các cơ hội sử dụng các kỹ năng và năng lực” chiếm 63%; nhóm nhân tố “an toàn lao động” chiếm 61%; nhóm nhân tố “thu nhập” chiếm

60%; nhóm nhân tố “giao tiếp giữa nhân viên và quản lý cấp cao” chiếm 57%; nhóm nhân tố “quan hệ với giám sát cấp trung” chiếm 54%.

Ngoài những mô hình trên, tác giả còn tham khảo một số bài nghiên cứu cùng đề tài của các nhà nghiên cứu trên khác trên thế giới để tìm hiểu các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên từ đó tạo ra sự gắn kết giữa nhân viên với tổ chức.

Nghiên cứu “Tìm hiểu các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên: Nghiên cứu về ngành tài chính ở Malaysia” của Raida Abu Bakar (2013)

Đề tài sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng được thực hiện trên 278 nhân viên để đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết nhân viên. Kết quả nghiên cứu cho thấy, hành vi lãnh đạo đóng vai trò ảnh hưởng lớn nhất, tiếp đến là yếu tố vận hành tổ chức công việc và sau cùng là yếu tố tín ngưỡng ảnh hưởng đến sự gắn kết nhân viên.

Kết quả nghiên cứu là cơ sở khoa học khách quan giúp cho các nhà lãnh đạo trong các đơn vị ngành tài chính hiểu rõ hơn về nhu cầu của người lao động đồng thời đưa ra các giải pháp để nâng cao sự thỏa mãn và gắn kết của nhân viên đối với tổ chức.

Hạn chế của đề tài: số lượng mẫu nghiên cứu khá ít vì nghiên cứu ở phạm vi ngành tài chính. Bên cạnh đó yếu tố văn hóa, tín ngưỡng vùng miền khác biệt và còn tồn tại chế độ độc tài, gia trưởng nên kết quả nghiên cứu chỉ áp dụng tại phạm vi tác giả thực hiện đề tài. Một số thông tin còn bảo mật của các tổ chức chính quyền mà Raida Abu Bakar chưa thể tiếp cận nên gây ra một số hạn chế về mặt thông tin.

Nghiên cứu “sự gắn kết của nhân viên đối với những Công ty đa quốc gia ở Thành phố Bangalor” của Bhargavi. V. R. (2015)

Nghiên cứu của Bhargavi được thực hiện vào năm 2015 và khảo sát 278 nhân viên và phỏng vấn 41 nhân viên trong lĩnh vực tài chính. Kết quả khảo sát cho thấy một số vấn đề còn tồn tại, làm ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức. Các vấn đề ảnh hưởng nghiêm trọng đến sự gắn kết chủ yếu liên quan đến yếu tố

lãnh đạo, đồng nghiệp, thăng tiến và bản chất công việc. Trong nghiên cứu sự gắn kết của nhân viên trong tổ chức còn được đo lường thông qua 3 cấp độ:

- Cấp độ cá nhân: tăng cường khả năng lãnh đạo thông qua hành vi, tiêu chuẩn và giá trị của lãnh đạo
- Cấp độ tổ chức: xây dựng hệ thống quản lý nhân sự hiệu quả, rõ ràng và minh bạch
- Cấp độ xã hội: vai trò của các nguồn lực cá nhân trong bối cảnh xã hội Malaysia, cụ thể là tôn giáo

Trong một tổ chức, các nhà lãnh đạo phải kết hợp 3 cấp độ trên từ đó hướng các nhà quản trị nên chú trọng vào chiến lược hiệu quả làm sao cho kết quả hoạt động gia tăng, duy trì lượng khách hàng tốt.

Hạn chế của nghiên cứu: số lượng mẫu khảo sát không nhiều so với việc nghiên cứu nhiều đối tượng là Công ty đa quốc gia nên tính đại diện của kết quả nghiên cứu không cao.

Nghiên cứu “mức độ ảnh hưởng của những nhân tố tác động lên sự gắn kết của người lao động kỹ thuật cao thuộc các công ty viễn thông tại tỉnh Gauteng, Nam Phi” của Andreas Dockel (2003)

Nghiên cứu được thực hiện qua hai giai đoạn, ở giai đoạn thứ nhất có hơn 150 nhân viên ở 8 công ty toàn cầu được chọn, giai đoạn hai có 600 nhân viên được chọn ngẫu nhiên để gửi bảng câu hỏi khảo sát. Nghiên cứu sử dụng phương pháp hồi quy và hệ số tương quan Pearson để đo lường mức độ tương quan tuyến tính giữa các biến khảo sát. Kết quả chỉ ra rằng hầu hết người lao động không gắn kết với tổ chức vì họ cảm thấy bất mãn với các yếu tố: văn hóa doanh nghiệp, thiếu sự hỗ trợ trong công việc và đồng nghiệp, không hài lòng về thái độ của cấp lãnh đạo, không hài lòng với chính sách nhân sự công ty và không thấy được cơ hội phát triển nghề nghiệp.

Nghiên cứu này có ý nghĩa quan trọng và giúp cho các doanh nghiệp trong khu vực nhận thấy được các vấn đề tồn đọng từ đó đề ra các biện pháp kịp thời nhằm nâng cao sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức.

Hạn chế của nghiên cứu: dù đã nghiên cứu nhiều số biến liên quan nhưng vẫn còn một số biến chưa đưa vào mô hình kiểm soát. Bên cạnh đó là việc chọn mẫu nghiên cứu theo phương pháp thuận tiện nên chưa mang tính đại diện cao cho tổng thể.

2.4.2 Nghiên cứu trong nước

Những vấn đề về nhân sự và sự gắn kết với tổ chức cũng được các nhà nghiên cứu trong nước quan tâm. Nhiều hội thảo, chuyên đề, công trình khoa học đã phân tích tìm hiểu các vấn đề, khía cạnh của sự gắn kết. Qua tìm hiểu, tác giả đã tham khảo một số nghiên cứu trong nước liên quan đến sự gắn kết với tổ chức như:

Nghiên cứu “Nhu cầu, sự thỏa mãn của nhân viên và mức độ gắn kết với tổ chức” của Trần Kim Dung (2005)

Nghiên cứu được Trần Kim Dung thực hiện năm 2005 sử dụng mô hình JDI cùng với phương pháp kết hợp định tính và định lượng, khảo sát trực tiếp 500 nhân viên làm việc toàn thời gian, và được kiểm định lại với 300 nhân viên tại công ty cổ phần giấy Tân Mai. Ngoài vấn đề về nhu cầu, sự thỏa mãn nghiên cứu còn thực hiện đo lường ảnh hưởng của đặc điểm Công ty và đặc điểm cá nhân. Ở nghiên cứu này tác giả còn sử dụng thang đo sự gắn kết với 3 thành phần là: nỗ lực, tự hào và trung thành với 7 biến quan sát. Kết quả nghiên cứu về sự gắn kết như sau:

Lòng trung thành chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố:

- Các yếu tố thuộc chỉ số mô tả công việc: cơ hội đào tạo thăng tiến, sự thỏa mãn với bản chất công việc, lãnh đạo
- Các yếu tố thuộc đặc điểm cá nhân: tuổi tác, thâm niên
- Yếu tố thuộc đặc điểm tổ chức: nhân viên ở các doanh nghiệp quốc doanh có lòng trung thành cao hơn.

- Sự nỗ lực: bản chất công việc, lãnh đạo, tiền lương có ảnh hưởng đến mức độ cố gắng
- Tự hào: gồm 4 yếu tố ảnh hưởng chính là đào tạo thăng tiến, lãnh đạo, công việc và tiền lương.

Kết quả nghiên cứu về sự gắn kết của Trần Kim Dung (2005) được sử dụng rất nhiều trong các luận văn nghiên cứu về sự gắn kết và thường chỉ sử dụng một phần kết quả trong các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết, như sử dụng thang đo các yếu tố thuộc chỉ số mô tả công việc điều chỉnh, về phong cách lãnh đạo hay chỉ nghiên cứu về lòng trung thành, sự cố gắng, nỗ lực...

Nghiên cứu của Trần Kim Dung (2005) được thực hiện với quy mô đa ngành nghề, mang tính tổng hợp cho điều kiện chung của Việt Nam, nên khi áp dụng thực tế tại một công ty cụ thể sẽ có khác biệt nên phải điều chỉnh cho phù hợp với tình hình công ty.

Đề tài “Giải pháp nâng cao mức độ gắn kết của nhân viên với công ty Taylor Nelson Sofres Việt Nam” do tác giả Nguyễn Thị Bích Ngọc nghiên cứu năm 2015

Nghiên cứu được thực hiện tại hai bộ phận nghiên cứu và thực nghiệm của công ty nghiên cứu thị trường TNS Việt Nam, nhằm tìm hiểu thực trạng sự gắn kết của nhân viên hai bộ phận này với công ty. Từ kết quả khảo sát và phân tích, nghiên cứu tìm ra nguyên nhân và đề xuất giải pháp nâng cao sự gắn kết của nhân viên với công ty TNS Việt Nam.

Qua kết quả khảo sát và phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động với công ty cho thấy bản chất công việc phù hợp được đánh giá cao nhất, nhân viên hiểu rõ yêu cầu công việc và cảm thấy công việc phù hợp với khả năng của bản thân. Người lao động đánh giá yếu tố đồng nghiệp, phúc lợi và điều kiện làm việc ở mức tương đối. Tiếp theo là yếu tố lãnh đạo, cơ hội đào tạo và thăng tiến được nhân viên đánh giá thấp hơn, họ cảm thấy chưa được lãnh đạo động viên và

khen thưởng đúng lúc, chương trình đào tạo chưa đáp ứng được nhu cầu công việc, và cuối cùng thấp nhất là yếu tố tiền lương. Do đó, để nâng cao sự gắn kết của nhân viên, công ty cần chú ý chế độ lương thưởng hợp lý hơn cho nhân viên, đặc biệt là các nhân viên dưới 25 tuổi vì nhóm này chưa hài lòng về tiền lương nhiều nhất. Bên cạnh đó, công ty cần đào tạo kỹ năng quản lý cho các trưởng nhóm và trưởng bộ phận, đồng thời các chương trình đào tạo cần phải rõ ràng hơn với nội dung đào tạo phù hợp hơn, nhằm đáp ứng đúng nhu cầu của nhân viên.

Hạn chế của đề tài: nghiên cứu này hạn chế về số lượng nhân viên tham gia khảo sát. Chỉ có nhân viên của hai bộ phận nghiên cứu và thực nghiệm tham gia khảo sát nên chưa có tính đại diện cho các doanh nghiệp trong cùng ngành nghiên cứu thị trường; có nhiều lý thuyết cũng như biến quan sát khác nhau về sự gắn kết của người lao động với tổ chức. Tuy nhiên, nghiên cứu chỉ khảo sát và phân tích 7 yếu tố là bản chất công việc, tiền lương, cơ hội đào tạo và thăng tiến, lãnh đạo, đồng nghiệp, phúc lợi và điều kiện làm việc. Do đó, các nghiên cứu kế tiếp nên nghiên cứu sự ảnh hưởng của các yếu tố khác như sự tự tin, lòng tự trọng, sự lạc quan... đến sự gắn kết của người lao động.

Luận văn với đề tài “Các giải pháp nâng cao động lực làm việc của nhân viên Công ty ISB Việt Nam” của tác giả Nguyễn Trung Hậu (2017)

Nghiên cứu này được tiến hành thông qua hai phương pháp: phương pháp định tính được thực hiện thông qua việc phỏng vấn các chuyên viên có kinh nghiệm trong vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động nhằm hiệu chỉnh thang đo động lực làm việc cho phù hợp với tình hình thực tế tại công ty ISB Việt Nam; phương pháp thống kê mô tả kết hợp với số liệu sơ cấp và thứ cấp được sử dụng để phân tích thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên tại công ty ISB Việt Nam. Ngoài ra nghiên cứu định lượng được thực hiện để kiểm định yếu tố, phân tích sự hội tụ của các nhóm nhân tố và phân tích hồi quy để đánh giá mối tương quan nhân quả giữa động lực làm việc và mức độ ảnh hưởng các nhân tố đến động lực làm việc. Kết quả nghiên cứu kết luận rằng có 4 nhóm yếu tố tác động đến động

lực làm việc của nhân viên là: tiền lương, đào tạo và thăng tiến, bản chất công việc và cấp trên.

Một số hạn chế của nghiên cứu: thứ nhất, nghiên cứu được thực hiện ở Công ty ISB nên kết quả nghiên cứu thực tiễn chỉ có ý nghĩa đối với vấn đề tạo động lực làm việc tại Công ty. Thứ 2, nghiên cứu hạn chế về mặt thời gian nên số lượng mẫu còn tương đối thấp do đó nghiên cứu có thể chưa phản ánh được hoàn toàn chính xác về các nhân tố tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty ISB. Thứ ba, trong quá trình khảo sát thu thập số liệu từ các ứng viên khó có thể tránh khỏi trường hợp ứng viên được phỏng vấn trả lời thiếu trung thực, thiếu chính xác và không đúng với suy nghĩ của họ. Nghiên cứu này được thực hiện dựa trên lý thuyết hai nhân tố của Frederic Herzberg về tạo động lực làm việc cho nhân viên. Mỗi lý thuyết có những ưu điểm và thiếu sót riêng. Do đó các nghiên cứu tiếp theo có thể khắc phục những thiếu sót của đề tài này bằng việc áp dụng những ưu điểm của các lý thuyết về tạo động lực làm việc khác để bổ sung, thay thế cho những thiếu sót này.

Luận văn thạc sĩ của Võ Thị Ngọc Thanh (2017) đề tài: “Các yếu tố tác động đến sự gắn kết với tổ chức của công chức chính quyền cấp cơ sở tại Thành phố Bến Tre”

Kết quả nghiên cứu 246 đối tượng công chức chính quyền cấp cơ sở tại Thành phố Bến Tre cho thấy một số kết luận đáng chú ý như sau:

Động lực làm việc của công chức chính quyền cấp cơ sở tại Thành phố Bến Tre có tương quan (+) với các nhóm yếu tố: tính chất công việc phù hợp; sự tự chủ trong công việc; môi trường làm việc có tính chia sẻ, hợp tác, an toàn; cơ hội thăng tiến và phát triển bản thân; hệ thống đánh giá kết quả công bằng và người lãnh đạo biết quan tâm. Kết quả tương quan Pearson cũng cho thấy giả định về việc tăng động lực cho công chức trong các tổ chức chính quyền cấp cơ sở là hợp lý thể hiện qua tương quan (+) có ý nghĩa thống kê giữa tăng động lực và tăng sự gắn kết.

Giải pháp đưa ra trong ngắn hạn để nâng cao sự gắn kết là tập trung nâng cao vai trò người quản lý, lãnh đạo. Sắp xếp và cấu trúc lại bộ máy làm việc nhằm giảm thiểu

tình trạng phân công nhiệm vụ trái chuyên môn. Môi trường làm việc và các trang thiết bị quan trọng cũng cần được quan tâm nhằm tăng cường hiệu quả giải quyết công việc.

Hạn chế của đề tài là không thực hiện phân tích khám phá EFA trước khi chạy tương quan và hồi quy. Các thang đo trong bảng hỏi là sự tổng hợp của nhiều cơ sở, lý thuyết mà chưa tìm được thang đo chuẩn hóa phù hợp nhất cho điều kiện của Việt Nam.

Nghiên cứu “Giải pháp nâng cao sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tại Công ty Cổ phần Du lịch Thanh Bình đến năm 2020” của tác giả Nguyễn Thị Kim Nhung (2016)

Nghiên cứu thực hiện dựa trên mô hình JDI có hiệu chỉnh theo nghiên cứu của Trần Kim Dung, kết hợp với hai phương pháp định lượng và định tính (phỏng vấn chuyên gia), tác giả tiến hành khảo sát định lượng thông qua Bảng khảo sát đối với 142 nhân viên và trình bày kết quả khảo sát thông qua phân tích hệ số tin cậy Cronbach’s Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA để kiểm định 6 yếu tố có ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với Công ty. Kết quả phân tích cho thấy chỉ còn lại 5 yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên là: (1) Đào tạo và phát triển nghề nghiệp; (2) Cấp trên trực tiếp; (3) Bản chất công việc; (4) Đồng nghiệp; (5) Thu nhập. Từ kết quả khảo sát định lượng tác giả rút ra các vấn đề ảnh hưởng tích cực và tiêu cực đến sự gắn kết của nhân viên. Tiến hành khảo sát định tính lần 2, lần 3 lấy ý kiến chuyên gia để đưa ra các giải pháp giải quyết vấn đề và đánh giá tính khả thi của từng giải pháp.

Nghiên cứu cho thấy sự gắn kết của nhân viên với Công ty không chỉ bị tác động bởi các yếu tố hữu hình như lương, thưởng, phúc lợi mà còn chịu tác động bởi các yếu tố như lãnh đạo quan tâm, nhân viên giúp đỡ và đặc biệt là yếu tố đào tạo và phát triển nghề nghiệp ảnh hưởng lớn đến sự gắn kết của nhân viên. Nhân viên quyết định ở lại tổ chức không phải vì lương cao, chế độ tốt mà còn vì các yếu tố

đồng nghiệp, cấp trên trực tiếp và cơ hội phát triển nghề nghiệp khi gắn kết với Công ty.

Hạn chế của nghiên cứu rút ra là: có nhiều vấn đề tác giả chưa thể tiếp cận được vì tính bảo mật của Công ty, ví dụ: Chi tiết Bảng lương của toàn thể cán bộ nhân viên Công ty, Hợp đồng lao động của nhân viên. Bên cạnh đó là vấn đề thời gian nghiên cứu và năng lực nghiên cứu còn hạn chế, một số giải pháp tác giả đưa ra còn chưa được cụ thể và chi tiết, lý do thời gian khảo sát định tính lần 3 lấy ý kiến chuyên gia về các giải pháp đưa ra và đánh giá tính khả thi còn ngắn, vì thời gian này gần thời điểm lãnh đạo Công ty đi team building ở Thái Lan nên không có nhiều thời gian để thảo luận sâu hơn làm rõ và chi tiết một số giải pháp.

2.5 Đề xuất mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên nòng cốt với tổ chức tại Công ty TNHH KPMG Việt Nam

2.5.1 Các căn cứ đề xuất

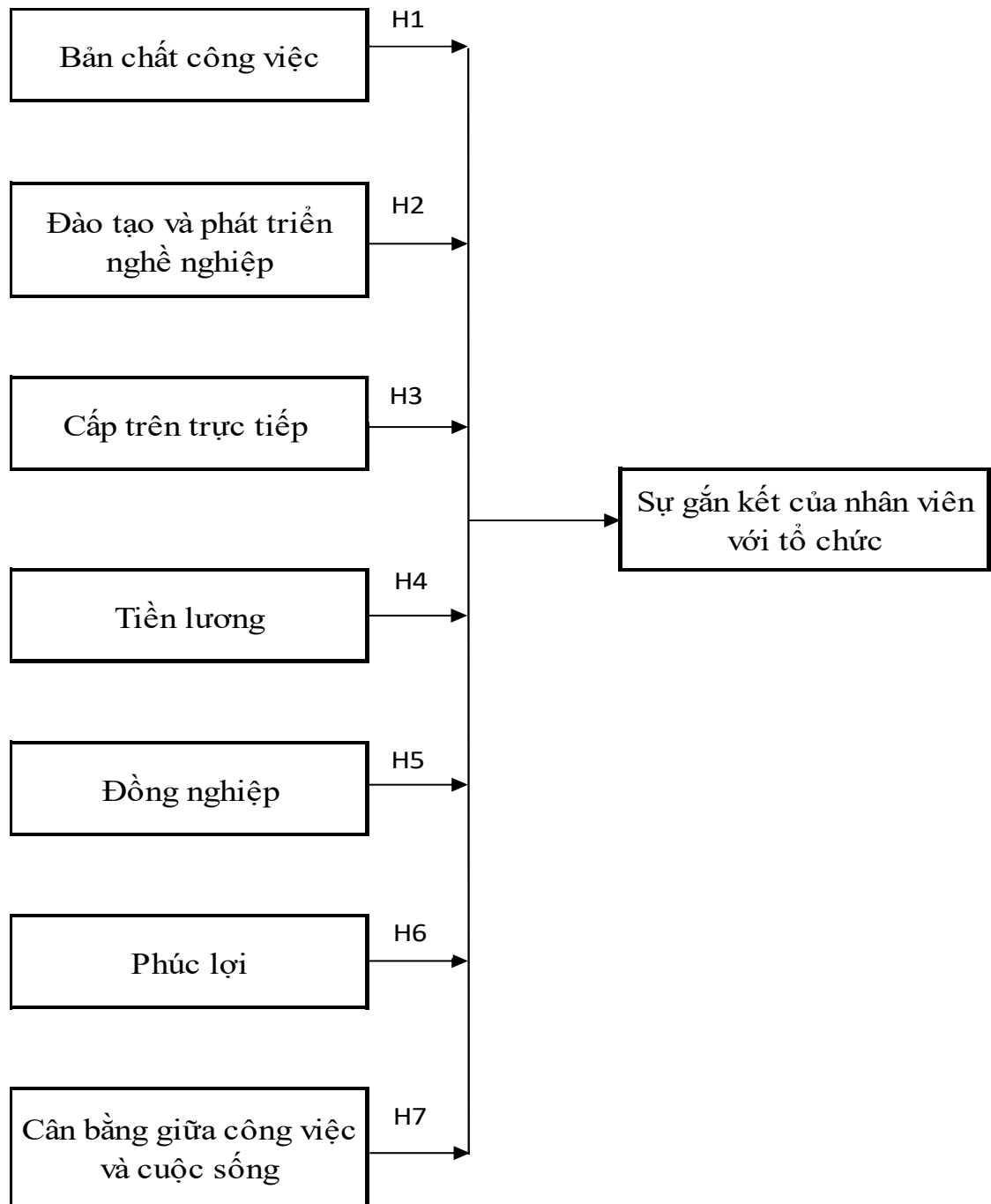
Như vậy, gần một thế kỷ qua, hầu hết các phương pháp tiếp cận về sự gắn kết của người lao động trong tổ chức cho đến nay đều có nhiều khả năng đóng góp cho sự hiểu biết tốt hơn về sự gắn kết và do đó không thể bỏ qua bất kỳ khái niệm hay một nghiên cứu nào. Với nhiều cách tiếp cận khác nhau về sự gắn kết, các nghiên cứu này khi được thực hiện ở những địa điểm, thời gian, đối tượng và phạm vi nghiên cứu khác nhau đã cho ra những kết quả khác nhau. Vì vậy, đề tài này là sự kế thừa và mở rộng của các nghiên cứu trước đây như: “Nhu cầu, sự thỏa mãn của nhân viên và mức độ gắn kết với tổ chức” của Trần Kim Dung (2005), “Giải pháp nâng cao mức độ gắn kết của nhân viên với công ty Taylor Nelson Sofres Việt Nam” do tác giả Nguyễn Thị Bích Ngọc nghiên cứu năm 2015, nghiên cứu của Võ Thị Ngọc Thanh (2017) đề tài: “Các yếu tố tác động đến sự gắn kết với tổ chức của công chức cấp cơ sở tại Thành phố Bến Tre” cũng như Nghiên cứu “Giải pháp nâng cao sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tại Công ty Cổ phần Du lịch Thanh Bình đến năm 2020” của tác giả Nguyễn Thị Kim Nhung (2016).

Dựa vào Bảng 2.1 Tổng hợp các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức mà các nghiên cứu trong và ngoài nước chỉ ra, tác giả nhận thấy các yếu tố trong mô hình JDI xuất hiện nhiều nhất và được các nhà nghiên cứu ứng dụng và kiểm định nhằm khám phá ra các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên trong nhiều lĩnh vực và nhiều quốc gia khác nhau. Đặc biệt đối với ngành tài chính nói chung và đối với Công ty TNHH KPMG nói riêng, các yếu tố: bản chất công việc, đào tạo và phát triển, tiền lương và cấp trên là những yếu tố đóng vai trò quan trọng trong việc đánh giá sự gắn kết của nhân viên với công ty. Nhân viên KPMG là những người có trình độ học vấn cao và có năng lực phù hợp trong ngành tài chính, được chọn lọc qua một quá trình tuyển dụng chặt chẽ, phải qua ít nhất là 5 vòng phỏng vấn, kiểm tra khả năng chuyên môn và kỹ năng mềm như làm việc nhóm, viết báo cáo, thuyết trình. Chính vì họ là những tài năng nên khi chọn Công ty để làm việc họ sẽ xem xét các yếu tố về bản chất công việc có rõ ràng, phù hợp chuyên môn hay có tính thử thách hay không, quy trình đào tạo và phát triển có được cập nhật theo xu hướng quốc tế, có chuẩn mực và mang tính ứng dụng không, tiền

lương phúc lợi có xứng đáng với công sức họ bỏ ra hay không và cấp trên họ có đủ năng lực lãnh đạo, chỉ dẫn hay không. Thấy được các đặc điểm đó cũng như thừa kế các nghiên cứu của những người đi trước tác giả quyết định chọn mô hình JDI làm nền tảng để xác định các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức cụ thể là ứng dụng cho Công ty TNHH KPMG Việt Nam.

2.5.2 Mô hình nghiên cứu đề xuất và các giả thuyết nghiên cứu

Dựa trên nền tảng là mô hình JDI, đây cũng là mô hình được Trần Kim Dung (2005) nghiên cứu ứng dụng trong điều kiện môi trường ở Việt Nam. Do đó tác giả đã sử dụng mô hình JDI cùng với việc sử dụng thang đo trong mô hình nghiên cứu của Trần Kim Dung (2005) làm nền tảng cho việc nghiên cứu. Đồng thời tác giả đã thực hiện bước nghiên cứu định tính, khảo sát, thảo luận cùng các chuyên gia để xác định cụ thể các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết tại công ty KPMG. Kết quả nghiên cứu định tính cho thấy bên cạnh những yếu tố của mô hình JDI, tác giả còn khám phá thêm 2 nhân tố có khả năng ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên là phúc lợi và sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Trên cơ sở tổng hợp những yếu tố này, tác giả đề xuất mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tại Công ty TNHH KPMG Việt Nam gồm 7 yếu tố như sau:

Hình 2.3 Giả thiết cho mô hình nghiên cứu

Giả thiết cho mô hình nghiên cứu:

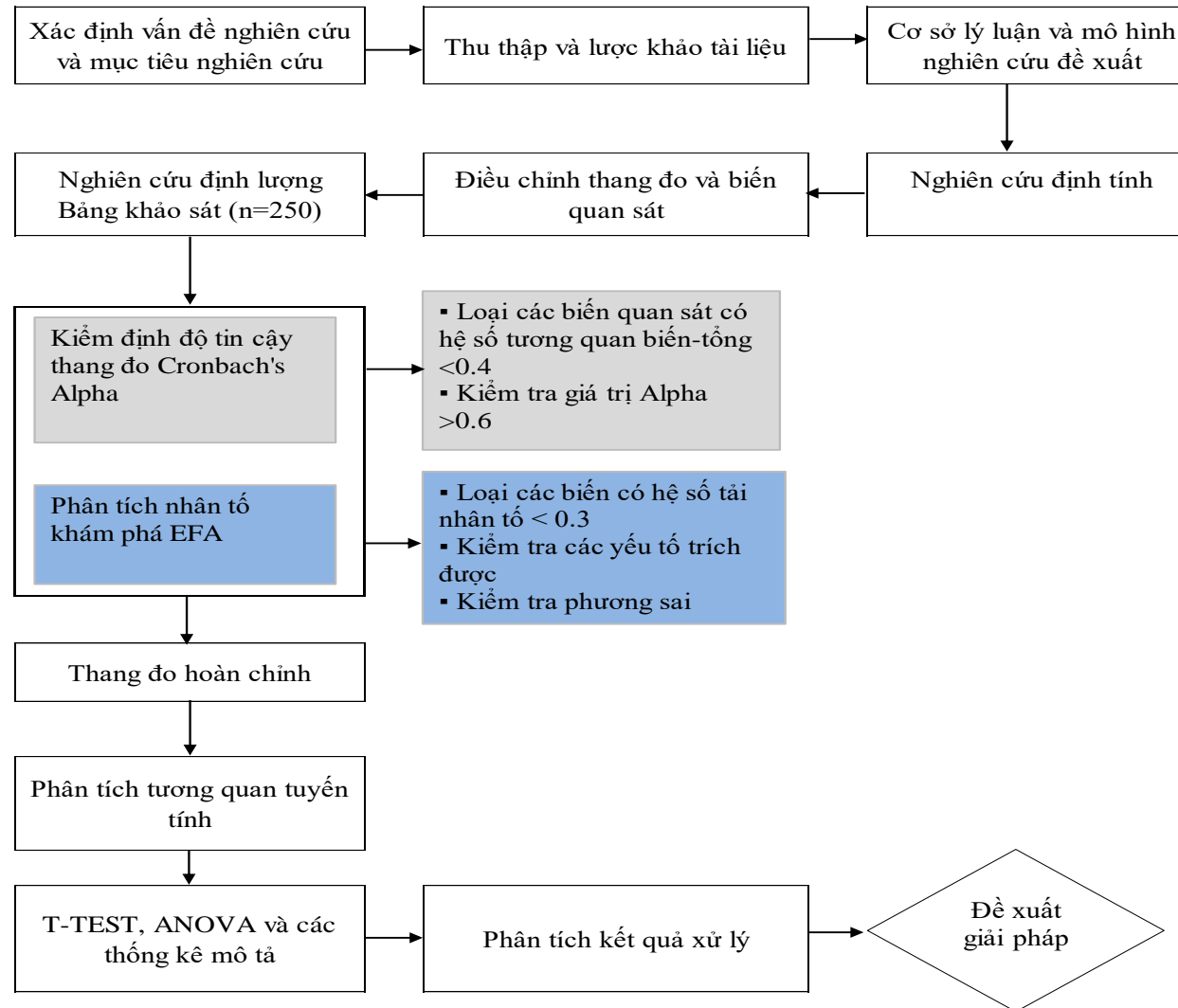
- Giả thuyết H1: Bản chất công việc ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.
- Giả thuyết H2: Đào tạo và phát triển nghề nghiệp ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.
- Giả thuyết H3: Cấp trên trực tiếp ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.
- Giả thuyết H4: Tiền lương ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.
- Giả thuyết H5: Đồng nghiệp ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.
- Giả thuyết H6: Phúc lợi ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.
- Giả thuyết H7: Cân bằng giữa công việc và cuộc sống ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Chương 3 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1 Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu được thể hiện như hình 3.1 như sau:

Hình 3.1 Quy trình nghiên cứu



3.2 Nghiên cứu định tính

3.2.1 Thiết kế nghiên cứu định tính

Dựa theo lý thuyết về các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên, các biến quan sát dùng để đo các yếu tố này dựa trên mô hình JDI đã được hình thành. Tuy nhiên các biến quan sát này được rút ra từ các lý thuyết tổng hợp từ nhiều nghiên cứu có bối cảnh, đối tượng khác nhau và vì vậy chúng cần được kiểm tra, điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh mới, cụ thể là tại Công ty TNHH KPMG Việt Nam. Vì vậy cuộc thảo luận nhóm với các chuyên gia được thực hiện.

Mục tiêu chính của bước nghiên cứu này là xác định đặc điểm của nhân viên nòng cốt của Công ty, các nhân tố tác động đến sự gắn kết của nhân viên nòng cốt với tổ chức tại Công ty. Các tác động được chia làm hai nhóm nhân tố chính: Nhóm nhân tố thuộc mô hình JDI (5 nhân tố) và nhóm nhân tố khám phá trong bối cảnh là KPMG.

Trong nghiên cứu này, tác giả đã tiến hành hai buổi thảo luận nhóm với số lượng mỗi nhóm là 4 thành viên; và tiến hành 4 buổi thảo luận trực tiếp với từng chuyên gia (thảo luận tay đôi).

- Đối với những đối tượng nghiên cứu sẵn sàng tham gia thảo luận nhóm (thuận lợi về thời gian, quan điểm, tính cách của từng đối tượng...) tác giả tiến hành thảo luận nhóm
- Những đối tượng còn lại, tác giả tiến hành thảo luận tay đôi

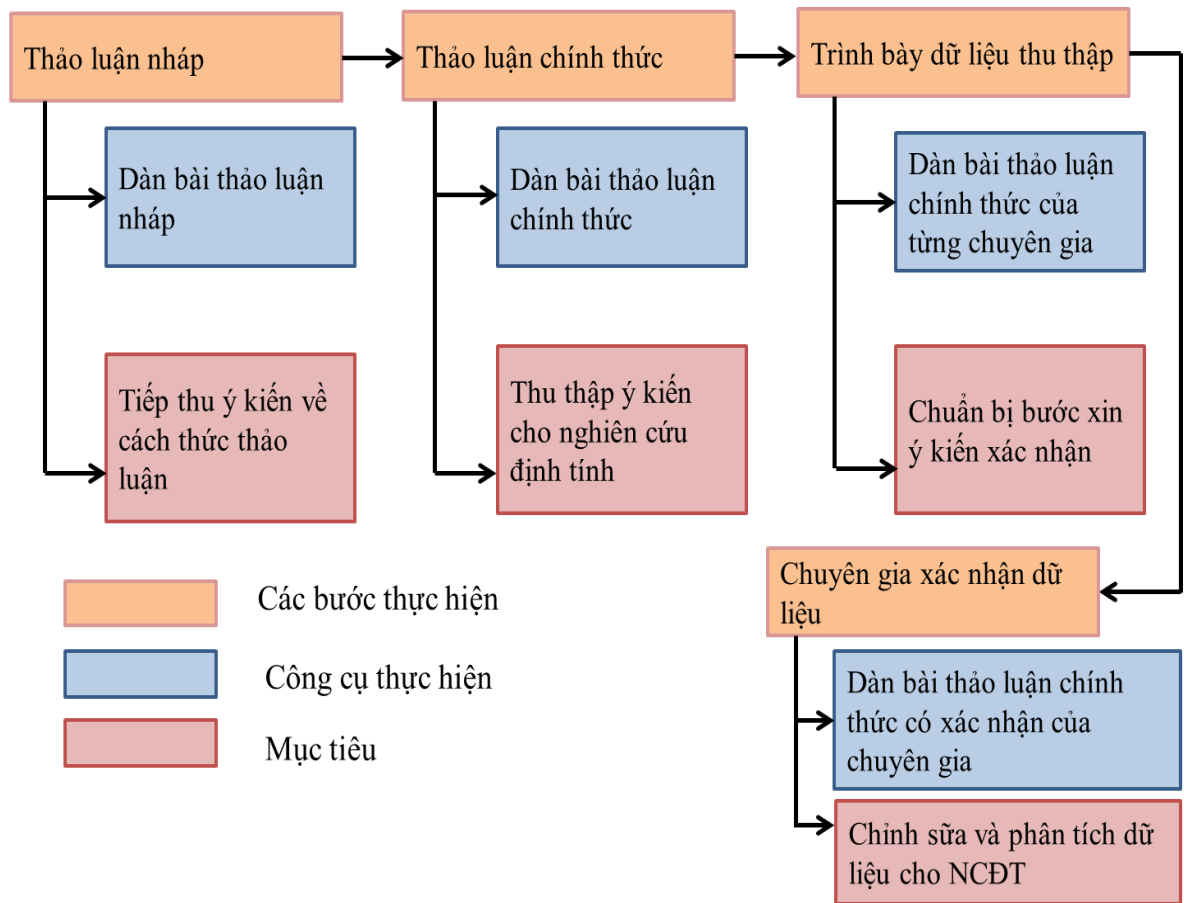
Bảng 3.1 Danh sách các đối tượng trong buổi thảo luận nhóm

STT	Họ và tên	Chức vụ	Thâm niên (năm)	Kỹ thuật thu thập dữ liệu
1	Trương Ánh Nguyệt	Phó tổng giám đốc phòng Tư vấn	15	Thảo luận tay đôi

2	Vũ Trần Minh Tú	Giám đốc phòng Thuế	10	Thảo luận tay đôi
3	Phạm Lê Nhật Quang	Trưởng phòng Pháp lý	7	Thảo luận nhóm (Nhóm 1)
4	Nguyễn Như Nam	Trưởng phòng Kiểm toán	8	Thảo luận nhóm (Nhóm 1)
5	Đặng Duy Nghĩa	Trưởng phòng Tư vấn Chiến lược	6	Thảo luận nhóm (Nhóm 1)
6	Lại Ngọc Đan Phương	Trưởng phòng Nhân sự	8	Thảo luận nhóm (Nhóm 1)
7	Hà Thu Hiền	Trưởng phòng Hành chính	10	Thảo luận tay đôi
8	Nguyễn Thùy An	Trưởng phòng Thuế	7	Thảo luận tay đôi
9	Bành Thúy Phượng	Phó phòng Pháp lý	4	Thảo luận nhóm (Nhóm 2)
10	Nguyễn Ngọc Anh	Phó phòng Tư vấn Thuế	3	Thảo luận nhóm (Nhóm 2)
11	Lưu Quế Anh	Trưởng nhóm Tư vấn Chiến lược	5	Thảo luận nhóm (Nhóm 2)
12	Trịnh Nữ Thi Nguyên	Trưởng nhóm Kiểm toán	4	Thảo luận nhóm (Nhóm 2)

Việc thu thập dữ liệu được tiến hành qua các bước: thảo luận nháp; thảo luận chính thức; trình bày dữ liệu thu thập; chuyên gia xác nhận dữ liệu.

Hình 3.2 Quy trình thu thập dữ liệu cho nghiên cứu định tính



3.2.2 Kết quả nghiên cứu định tính

Dựa trên kết quả nghiên cứu định tính, ta có được bảng mô tả khái quát về các đặc điểm của nhân viên nòng cốt tại Công ty KPMG như sau: có kiến thức, kỹ năng và những phẩm chất phù hợp với hoạt động kinh doanh và có khả năng lãnh đạo, cung cấp các lợi thế cạnh tranh cho công ty, là nhân viên giữ vị trí từ cấp trưởng nhóm, và có thâm niên công tác trên 3 năm ở Công ty. Bên cạnh đó, tác giả đã xác định được 7 yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của Công ty, trong đó có thêm 2 yếu tố mới ngoài 5 yếu tố của mô hình JDI được thêm vào mô hình nghiên cứu áp dụng cho KPMG là: Phúc lợi và Cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Ý nghĩa của mỗi yếu tố được các chuyên gia kết luận như sau:

- Bản chất công việc: công việc phù hợp với người lao động là công việc phù hợp với kỹ năng mà người lao động được đào tạo, người lao động hiểu rõ về công

việc và có thể sử dụng tốt năng lực cá nhân, từ đó phát huy tính sáng tạo để hoàn thành công việc bằng cách tốt nhất. Bên cạnh đó, khối lượng công việc và thời gian làm việc cũng cần hợp lý để người lao động không cảm thấy bị quá sức và không thoải mái khi làm việc. Các phòng ban đều phải xây dựng và cập nhật khi có sự thay đổi về bảng mô tả công việc, đồng thời tăng cường phối hợp giữa các bộ phận để xây dựng và hoàn thiện các hạng mục công việc một cách hệ thống, thống nhất và hợp lý. Việc tham khảo ý kiến của nhân viên nòng cốt có kinh nghiệm lâu năm trong việc xây dựng bảng mô tả công việc là điều cần thiết, vì họ là những người nắm rõ ràng, cụ thể nhất các công việc chi tiết cần làm để thực hiện các mục tiêu công việc đề ra. Với bảng mô tả công việc quy định các nhiệm vụ, quyền hạn một cách đầy đủ, rõ ràng, nhân viên sẽ dễ dàng hiểu rõ nội dung, yêu cầu của công việc cũng như tích cực, chủ động và nỗ lực phấn đấu cho công việc. Đây là một trong những các yếu tố quan trọng tạo sự gắn kết nhân viên với tổ chức. Tác giả sử dụng biến “Anh/Chị cố gắng hết mình để hoàn thành tốt công việc được giao” để đo lường đánh giá của nhân viên về yếu tố này trong môi trường Công ty.

- Đào tạo và phát triển nghề nghiệp: Đào tạo là một quá trình có hệ thống nhằm nuôi dưỡng việc tích lũy các kỹ năng, những quy tắc, hành vi hay thái độ dẫn đến sự tương xứng tốt hơn giữa những đặc điểm của nhân viên và yêu cầu của công việc. Và phát triển là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của nhân viên để biến họ thành những thành viên tương lai quý báu của tổ chức. Phát triển không chỉ gồm đào tạo mà còn cả sự nghiệp và những kinh nghiệm khác nữa. Nhu cầu được học hỏi, được công nhận và được trao quyền là điều mà hầu hết các nhân viên đều mong muốn. Do đó, xây dựng được chính sách đào tạo và thăng tiến rõ ràng, công bằng, tạo điều kiện cho nhân viên có năng lực phát triển là góp phần nâng cao sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Tác giả sử dụng biến “Anh/Chị tự nguyện nỗ lực nâng cao kỹ năng để có thể cống hiến nhiều hơn cho công việc” để đo lường đánh giá của nhân viên về yếu tố này trong môi trường Công ty.

- Cấp trên trực tiếp: Trong doanh nghiệp, nhà lãnh đạo được xác định từ vị trí, nhiệm vụ và hoạt động của họ đối với doanh nghiệp. Nhà lãnh đạo có thể xuất hiện ở mọi cấp trong cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp, như lãnh đạo toàn bộ doanh nghiệp có tổng giám đốc, giám đốc, lãnh đạo phòng có trưởng phòng, lãnh đạo nhóm làm việc có trưởng nhóm...Càng ở vị trí cao, nhà lãnh đạo càng có quyền lực chức vị và trách nhiệm công việc càng lớn. Yếu tố “Lãnh đạo” trong mô hình JDI được điều chỉnh thành “Cấp trên trực tiếp” để làm rõ hơn, cụ thể hơn yếu tố tác động vì lãnh đạo sẽ bao gồm: Lãnh đạo cấp cao và sếp trực tiếp vì thế cần điều chỉnh lại thành “Cấp trên trực tiếp” cho phù hợp với tình hình Công ty. Cấp trên trực tiếp đóng vai trò là trung gian trong các mối quan hệ của đội ngũ cán bộ nhân viên công ty. Đây là người sẽ là cầu nối giữa ban lãnh đạo cấp cao với nhân viên và ngược lại vì thế có vai trò chủ chốt trong việc lưu chuyển thông tin nội bộ một tổ chức. Từ trên xuống, các nhà lãnh đạo sẽ triển khai những kế hoạch mục tiêu cũng như những giá trị của tổ chức đến từng nhân viên thông qua đội ngũ những nhà quản lý trực tiếp này. Vì vậy, đây chính là đối tượng có ảnh hưởng to lớn và là hình mẫu gần gũi nhất đối với nhân viên. Ngược lại, những phản hồi, kiến nghị từ phía nhân viên sẽ được phản ánh rõ nét nhất thông qua các nhà quản lý trực tiếp. Từ đó các nhà lãnh đạo cấp cao có thể hiểu được những tâm tư nguyện vọng, mong muốn của người lao động và có phản hồi phù hợp. Thực tế thường cho thấy là người lao động đến vì công ty và ra đi vì sếp. Cụ thể là cách thức làm việc, ứng xử và giao tiếp của người quản lý trực tiếp ảnh hưởng mạnh mẽ đến thái độ của nhân viên đối với công việc của mình nói riêng và đối với toàn doanh nghiệp nói chung. Những người lao động không cảm thấy thoải mái và có những mâu thuẫn với người quản lý trực tiếp của mình thường có xu hướng tách biệt với tầm nhìn mục tiêu của tổ chức và dễ dàng rời bỏ công ty. Trong khi đó, những nhân viên gắn kết sẽ cảm thấy tự hào về công việc của mình, cống hiến hết mình cho mục tiêu chung của tổ chức và gắn kết lâu dài với tổ chức cho dù có thay đổi về lương. Tác giả sử dụng biến

“Anh/Chị tự hào khi làm việc trong tổ chức” để đo lường đánh giá của nhân viên về yếu tố này trong môi trường Công ty.

- Tiền lương: theo quan niệm của các nhà kinh tế học hiện đại thì tiền lương là giá cả của lao động, được xác định bởi quan hệ cung cầu trên thị trường lao động. Trả lương một cách công bằng, chính xác, đảm bảo quyền lợi cho người lao động thì mới tạo ra sự kích thích, sự quan tâm đúng đắn của người lao động đến kết quả cuối cùng của doanh nghiệp. Có thể nói tiền lương là một đòn bẩy kinh tế quan trọng để kích thích các nhân tố tích cực trong mỗi con người, phát huy tài năng, sáng kiến, tinh thần trách nhiệm và nhiệt tình của người lao động tạo thành động lực quan trọng của sự phát triển kinh tế. Tác giả sử dụng biến “Mức thu nhập Anh/Chị nhận được phù hợp với hiệu quả làm việc của Anh/Chị” để đo lường đánh giá của nhân viên về yếu tố này trong môi trường Công ty.
- Đồng nghiệp: đồng nghiệp là những người cùng làm chung trong một tổ chức hay một tập thể, thường xuyên tương tác với nhau trong công việc. Đồng nghiệp là yếu tố góp phần tạo nên môi trường làm việc của tổ chức. Đồng nghiệp tốt là người biết giúp đỡ những người khác, có khả năng phối hợp làm việc trong nhóm, thân thiện và đáng tin cậy. Trong công việc, không ai có thể tự tin đảm bảo mình lúc nào cũng có thể hoàn thành tất cả các công việc đạt kết quả tốt mà chỉ có một mình. Sẽ có những lúc bệnh tật, công việc cao điểm hay gặp những sự việc bất khả kháng thì sự hỗ trợ của đồng nghiệp là rất cần thiết. Vì vậy, xây dựng mối quan hệ tốt với đồng nghiệp giúp nhân viên vượt qua khó khăn dễ dàng hơn, cảm thấy thoải mái hơn và muốn gắn kết với tổ chức hơn. Tác giả sử dụng biến “Anh/Chị cảm thấy môi trường làm việc của Công ty không có chủ nghĩa cá nhân” để đo lường đánh giá của nhân viên về yếu tố này trong môi trường Công ty.
- Phúc lợi: là hình thức trả công cho người lao động có tính phi tài chính. Phúc lợi bao gồm các khoản như: nghỉ lễ, nghỉ phép, chế độ ăn trưa, tài trợ du lịch, bảo hiểm sức khỏe, quà tặng sinh nhật... Những điều này không giúp làm tăng thu nhập cho người lao động nhưng lại tác động mạnh đến tinh thần, làm người lao

động cảm thấy được quan tâm và muốn gắn kết với tổ chức. Một chính sách phúc lợi tốt cần công khai và minh bạch, tất cả các nhân viên đều biết về quyền lợi của mình, tránh trường hợp ai biết thì được hưởng, ai không biết, không hỏi thì không có phúc lợi. Bên cạnh đó, chính sách phúc lợi cần phải đánh vào nhu cầu của nhân viên, làm sao để nhân viên cảm thấy được quan tâm cả về sức khỏe lẫn đời sống cá nhân và gia đình. Vì đặc thù của ngành tư vấn kiểm toán mà Công ty sẽ có những giai đoạn cao điểm, nhân viên thường xuyên làm việc quá giờ, vì vậy Công ty nên đặc biệt quan tâm đến chế độ nghỉ ngơi, cũng như cung cấp những dịch vụ ăn uống, đi lại cho phù hợp ở những giai đoạn này để nhân viên đảm bảo được sức khỏe cá nhân, cũng như làm việc hiệu quả. Tác giả sử dụng biến “Anh/Chị sẽ ở lại Công ty mặc dù có nơi khác có lời đề nghị lương bổng tương đối hấp dẫn hơn” để đo lường đánh giá của nhân viên về yếu tố này trong môi trường Công ty.

- Cân bằng giữa công việc và cuộc sống: yếu tố này được bổ sung dựa trên kết quả nghiên cứu của Hassan Jafri (2013). Work - Life Balance (cân bằng cuộc sống công việc) được đề cập lần đầu tiên năm 1986, sau khi có rất nhiều người lao động chọn cách cống hiến hết mình cho công việc mà xao lãng gia đình, bạn bè và chỉ chuyên tâm vào việc làm sao để đạt được những mục tiêu của công ty (Theo nghiên cứu của Trung Tâm điều độ giữa công việc và cuộc sống (Work-Life Balance Centre) tại Newton Burgoland, Leicestershire, Anh). Cân bằng giữa công việc và cuộc sống đã được chứng minh là có kết quả tích cực đến doanh thu, cải thiện hiệu suất và sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức làm tăng tình cảm, nhận thức của nhân viên đối với tổ chức. Việc cân bằng giữa công việc và cuộc sống có ý nghĩa quan trọng trong thời đại ngày nay, nó có tác động trực tiếp với tổ chức làm gia tăng hay giảm sút doanh thu, hiệu suất làm việc của người lao động cũng như là sự gắn kết của nhân viên. Khi nhân viên có sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, họ sẽ thúc đẩy hiệu suất làm việc, gia tăng hiệu quả công việc, cũng như gia tăng sự gắn kết với tổ chức. Tác giả sử dụng biến “Về nhiều phương diện khác nhau, Anh/Chị xem Công ty là mái nhà

thứ hai của mình” để đo lường đánh giá của nhân viên về yếu tố này trong môi trường Công ty.

Để đánh giá sự gắn kết của nhân viên với Công ty, tác giả sử dụng biến “Anh/Chị xác định gắn kết lâu dài với Công ty”. Đây là một phát biểu trực tiếp, cụ thể và rõ ràng nhằm xác định xem nhân viên có ý định gắn kết lâu dài với công ty hay không. Sự tương quan giữa các biến quan sát và mức độ đánh giá về sự gắn kết này sẽ giúp tác giả đạt được mục tiêu nghiên cứu của đề tài.

3.3 Nghiên cứu định lượng

Mục đích của nghiên cứu này nhằm thu thập dữ liệu, ý kiến đánh giá, đo lường các yếu tố tác động đến sự gắn kết của nhân viên với Công ty. Vì giới hạn thời gian và nguồn lực, tác giả chọn mẫu theo phương pháp thuận tiện. Tại cơ sở KPMG Việt Nam văn phòng Hồ Chí Minh, tổng cộng có khoảng 700 nhân viên phân bổ vào tất cả các phòng ban với nhiều cấp bậc từ nhân viên thực tập đến quản lý cấp cao, do đó phương pháp này được đánh giá là phù hợp. Như trình bày ở phần phương pháp nghiên cứu, nghiên cứu định lượng được thực hiện bằng bảng câu hỏi khảo sát, gồm 39 biến quan sát với kích thước mẫu là 250. Tác giả phát bảng câu hỏi bằng hình thức trực tiếp và qua thư điện tử cho hai nhóm đối tượng là: các nhân viên nòng cốt đã và đang làm việc tại Công ty (loại trừ cấp quản lý điều hành). Từ những thông tin, dữ liệu thu thập được, tác giả tiến hành xác định độ tin cậy của thang đo (Cronbach's Alpha), phân tích nhân tố (EFA) xác định các mối tương quan, kiểm định T-TEST và ANOVA. Tất cả các thao tác này được tiến hành bằng phần mềm SPSS 22.0. Kết quả phân tích sẽ cho ta thấy cái nhìn tổng quát về sự gắn kết của nhân viên, đồng thời ta cũng tìm hiểu được mối liên quan giữa các yếu tố tác động đến sự gắn kết của nhân viên.

3.3.1 Thiết kế bảng câu hỏi

Sau khi tiến hành thảo luận nhóm, xác định các yếu tố tác động đến sự gắn kết, tác giả tiến hành hiệu chỉnh mô hình 7 yếu tố với 39 biến quan sát, trong đó có 8 biến

quan sát để đo lường mức độ gắn kết chung. Tất cả các biến quan sát trong các thành phần đều sử dụng thang đo Likert 5 bậc với mức độ tương ứng: mức 1 là hoàn toàn không đồng ý với phát biểu, mức 2 không đồng ý, mức 3 là bình thường, mức 4 đồng ý và mức 5 là hoàn toàn đồng ý với phát biểu.

3.3.2 Diễn đạt và mã hóa biến quan sát

Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết sử dụng trong nghiên cứu chính thức gồm 7 yếu tố trong đó có 39 biến quan sát. Thang đo và các biến quan sát được thể hiện chi tiết trong bảng sau:

Bảng 3.2 Thang đo và mã hóa thang đo

STT	Thang đo	Mã hóa
Bản chất công việc		
1	Công việc cho phép các Anh/Chị sử dụng tốt các năng lực cá nhân	BCCV1
2	Công việc rất thú vị và thách thức	BCCV2
3	Anh/Chị cảm thấy khối lượng công việc được phân chia hợp lý	BCCV3
4	Anh/Chị hiểu rõ những công việc cần phải làm	BCCV4
5	Công ty có quy trình rõ ràng để công việc được tiến hành hiệu quả	BCCV5
Đào tạo và phát triển nghề nghiệp		
6	Anh/Chị được cung cấp kiến thức/ kỹ năng cần thiết cho công việc	DTPT1
7	Anh/Chị được tạo nhiều cơ hội phát triển bản thân	DTPT2
8	Công ty giúp cho Anh/Chị có kế hoạch rõ ràng về việc đào tạo, phát triển nghề nghiệp cá nhân	DTPT3
9	Chương trình đào tạo giúp ích cho Anh/Chị nâng cao trình độ và chất lượng thực hiện công việc	DTPT4
10	Anh/Chị thấy chính sách đào tạo và phát triển nghề nghiệp của Công ty là công bằng và minh bạch	DTPT5
Cấp trên trực tiếp		
11	Cấp trên trực tiếp tôn trọng và tin cậy Anh/Chị trong công	CTTT1

	việc	
12	Cấp trên trực tiếp đối xử với Anh/Chị công bằng, không phân biệt	CTTT2
13	Cấp trên trực tiếp có tác phong lịch sự, hòa nhã	CTTT3
14	Cấp trên trực tiếp sẵn sàng hỗ trợ khi Anh/Chị gặp khó khăn trong công việc	CTTT4
15	Cấp trên trực tiếp luôn ghi nhận sự đóng góp của Anh/Chị tại Công ty	CTTT5
16	Cấp trên trực tiếp tạo động lực cho Anh/Chị khi làm việc	CTTT6
Tiền lương		
17	Anh/Chị được trả lương tương xứng với kết quả làm việc	TL1
18	Tiền lương đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình Anh/Chị	TL2
19	Anh/Chị được đánh giá tăng lương hàng năm	TL3
20	Anh/Chị hài lòng với chế độ lương của công ty	TL4
21	Công ty trả lương cho Anh/Chị với mức lương cạnh tranh so với thị trường lao động trong nước	TL5
Đồng nghiệp		
22	Đồng nghiệp của Anh/Chị là những người thân thiện	DN1
23	Mỗi thành viên của nhóm Anh/Chị có nhận thức rõ ràng về mục tiêu của nhóm.	DN2
24	Anh/Chị và đồng nghiệp phối hợp làm việc tốt	DN3
25	Đồng nghiệp trong Công ty sẵn sàng giúp đỡ, hỗ trợ nhau trong công việc và cuộc sống	DN4
Phúc lợi		
26	Anh/Chị nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương (ví dụ: công tác phí, chi phí đi lại, ăn uống, nghỉ mát...)	PL1
27	Anh/Chị cảm thấy phúc lợi nhận được từ công ty hấp dẫn hơn so với bạn đồng nghiệp ở những công ty khác	PL2
28	Anh/Chị cảm thấy hài lòng với cách quy định chế độ tăng lương và các phúc lợi khác của công ty	PL3
Cân bằng giữa công việc và cuộc sống		
29	Anh/Chị có thể đáp ứng một số nhiệm vụ của gia đình trong khi vẫn hoàn thành công việc được giao	CB1
30	Công ty hỗ trợ Anh/Chị khi Anh/Chị có việc gia đình	CB2

31	Công ty sắp xếp, bố trí nghỉ phép theo nguyện vọng, đề xuất của Anh/Chị	CB3
Sự gắn kết của nhân viên với Công ty		
32	Anh/Chị cố gắng hết mình để hoàn thành tốt công việc được giao	GK1
33	Anh/Chị tự nguyện nỗ lực nâng cao kỹ năng để có thể cống hiến nhiều hơn cho công việc	GK2
34	Anh/Chị sẽ giới thiệu về sản phẩm dịch vụ của tổ chức là thứ tốt nhất mà khách hàng có thể mua	GK3
35	Anh/Chị sẽ giới thiệu về tổ chức là nơi tốt nhất để làm việc	GK4
36	Anh/Chị vui mừng vì đã chọn tổ chức là nơi để làm việc	GK5
37	Anh/Chị sẽ ở lại Công ty mặc dù có nơi khác có lời đề nghị lương bổng tương đối hấp dẫn hơn	GK6
38	Về nhiều phương diện khác nhau, Anh/Chị xem Công ty là mái nhà thứ hai của mình	GK7
39	Anh/Chị xác định gắn kết lâu dài với Công ty	GK

Để thuận tiện cho việc phân tích dữ liệu, thành phần các biến được mã hóa lại như bảng 3.3 sau:

Bảng 3.3 Mã hóa biến

Biến	Thành phần	Mã hóa
Giới tính	Nam	1
	Nữ	0
Độ tuổi	Dưới 25 tuổi	Loại
	Từ 25 tuổi-34 tuổi	1
	Từ 35 tuổi-45 tuổi	2
	Trên 45 tuổi	3
Trình độ học vấn	Cao đẳng	1
	Đại học	2
	Thạc sĩ	3
	Tiến sĩ	4
Thâm niên công tác	Dưới 3 năm	Loại
	Từ 3 năm- 5 năm	1
	Trên 5 năm	2
Tình trạng làm việc	Đang làm việc	1
	Đã nghỉ việc	0
Tình trạng hôn nhân	Độc thân	0
	Đã kết hôn	1

Chương 4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1 Thông tin mẫu nghiên cứu

Có 400 bảng câu hỏi được phát ra dưới hình thức trực tiếp (184 bảng) và trực tuyến (216 bảng), kết quả thu về được 246 bảng câu hỏi, sau khi loại bỏ những bảng câu hỏi không đạt yêu cầu như: thiếu đáp án, thời gian làm việc dưới 3 năm hoặc dưới 25 tuổi, số bảng câu hỏi đạt yêu cầu còn lại là 204 bảng.

Bảng 4.1 cho thấy trong 204 mẫu khảo sát có 57.40% nam và 42.60% nữ. Tỷ lệ này tương đối phù hợp với thực trạng công ty cũng như đặc thù của ngành Tài chính: yêu cầu công tác xa, ngoài giờ thường xuyên, công việc liên quan nhiều đến số liệu, áp lực cao... nên tỷ lệ nam thường cao hơn nữ chút ít. Hơn 70% nhân viên được khảo sát còn độc thân và độ tuổi dưới 45 chiếm hơn 85%. Nhóm đối tượng này tương đối năng động, đáp ứng được yêu cầu và áp lực cao của công việc và thường được ưu tiên tuyển dụng. Trình độ học vấn của gần 60% nhân viên được khảo sát là tốt nghiệp Đại học, 24% có trình độ Thạc sĩ, còn lại là tốt nghiệp Cao đẳng và Tiến sĩ, chiếm tổng số khoảng 16%. KPMG có chính sách tuyển dụng với những yêu cầu về trình độ học vấn, chuyên môn rất cao nhằm đảm bảo chất lượng công việc cao nhất và giữ vững danh tiếng của một trong những tập đoàn kiểm toán hàng đầu thế giới. Lực lượng nhân viên chủ yếu đạt trình độ Đại học trở lên, trong đó nhiều nhân viên là những du học sinh trở về từ các trường đại học danh tiếng trên thế giới. Số lượng nhân viên có thâm niên trên 5 năm chiếm gần 35%, lưu ý rằng đề tài chỉ khảo sát nhân viên có thâm niên từ 3 năm trở lên, và nhóm nhân viên có thâm niên từ 3-5 năm chiếm khoảng 2/3 mẫu khảo sát. Đây là nhóm đối tượng khảo sát chính của đề tài. Việc khảo sát cũng được thực hiện với một số nhân viên đã nghỉ việc (59 nhân viên, chiếm gần 29%) nhằm kiểm tra những yếu tố khiến họ cảm thấy không còn muốn gắn kết với công ty.

Bảng 4.1 Tỷ lệ mẫu nghiên cứu

Yếu tố		Số lượng	Tỷ lệ
Giới tính	Nam	117	57.40%
	Nữ	87	42.60%
Tình trạng hôn nhân	Độc thân	145	71.10%
	Đã kết hôn	59	28.90%
Độ tuổi	Từ 25 tuổi- 34 tuổi	95	46.60%
	Từ 35 tuổi- 45 tuổi	79	38.70%
	Trên 45 tuổi	30	14.70%
Trình độ học vấn	Cao đẳng	21	10.30%
	Đại học	122	59.80%
	Thạc sĩ	49	24%
	Tiến sĩ	12	5.90%
Thâm niên công tác	Từ 3 năm- 5 năm	134	65.70%
	Trên 5 năm	70	34.30%
Tình trạng làm việc	Đã nghỉ việc	59	28.90%
	Đang làm việc	145	71.10%

Những thống kê mô tả mẫu khảo sát cho thấy đây là mẫu khảo sát phân bố tương đối đồng đều và phản ánh đúng thực trạng chung của Công ty, đáp ứng yêu cầu đại diện cho nghiên cứu.

4.2 Kiểm định mô hình đo lường

Để đánh giá tính nhất quán nội tại của các khái niệm nghiên cứu, phương pháp hệ số tin cậy Cronbach alpha và phương pháp phân tích nhân tố EFA được thực hiện.

4.2.1 Kết quả phân tích Cronbach alpha

Kết quả Cronbach alpha của các thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên nòng cốt của tổ chức được thể hiện trong bảng 4.2 Các thang đo được thể hiện qua 31 biến quan sát. Những thang đo có hệ số tin cậy Cronbach alpha $>0,6$ và hệ số tương quan biến tổng $>0,3$ là đạt yêu cầu, đồng thời việc loại bỏ biến không giúp tăng hệ số Cronbach alpha tổng. Theo đó việc loại biến BCCV2 giúp Cronbach

alpha tăng từ 0,592 lên 0,618. Tương tự việc loại biến CTTT2 giúp Cronbach alpha tăng từ 0,610 lên 0,629 và tiếp tục loại biến CTTT3 giúp tăng Cronbach alpha lên 0,640. Trường hợp thang đo PL2, việc loại bỏ thang đo giúp hệ số Cronbach alpha tăng lên không đáng kể nên tác giả quyết định không loại bỏ biến này ra khỏi nghiên cứu nhằm mục đích bảo toàn tính toàn vẹn về nội dung của các biến quan sát. Cụ thể, Cronbach alpha của Bản chất công việc là 0.618; của Đào tạo và phát triển là 0.661; của Cấp trên trực tiếp là 0.640; của Tiền lương 0.652; của Đồng nghiệp 0.644; của Phúc lợi 0.732; của Gắn kết là 0.749

Bảng 4.2 Hệ số Cronbach Alpha của các khái niệm nghiên cứu

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Alpha nếu loại biến này
Bản chất công việc, Cronbach alpha=0.618				
Bản chất công việc 1	14.270	12.346	0.407	0.504
Bản chất công việc 2 (loại)	13.613	14.544	0.193	0.618
Bản chất công việc 3	14.691	13.456	0.377	0.524
Bản chất công việc 4	13.912	12.495	0.381	0.519
Bản chất công việc 5	14.162	12.777	0.398	0.511
Đào tạo phát triển, Cronbach alpha=0.661				
Đào tạo phát triển 1	13.485	11.364	0.421	0.606
Đào tạo phát triển 2	13.927	11.054	0.393	0.623
Đào tạo phát triển 3	13.422	12.117	0.416	0.609
Đào tạo phát triển 4	13.333	12.381	0.376	0.626
Đào tạo phát triển 5	14.422	11.457	0.473	0.582
Cấp trên trực tiếp, Cronbach alpha=0.640				
Cấp trên trực tiếp 1	16.902	16.414	0.567	0.510
Cấp trên trực tiếp 2 (loại)	17.485	16.556	0.207	0.629
Cấp trên trực tiếp 3 (loại)	17.294	16.159	0.256	0.606
Cấp trên trực tiếp 4	17.853	14.914	0.379	0.550
Cấp trên trực tiếp 5	17.392	15.688	0.476	0.518
Cấp trên trực tiếp 6	18.294	16.711	0.312	0.577
Tiền lương, Cronbach alpha=0.652				

Tiền lương 1	12.990	11.763	0.365	0.623
Tiền lương 2	13.343	11.980	0.352	0.629
Tiền lương 3	12.804	12.040	0.501	0.558
Tiền lương 4	12.716	12.559	0.404	0.600
Tiền lương 5	13.755	12.748	0.434	0.589
Đồng nghiệp, Cronbach alpha=0.644				
Đồng nghiệp 1	10.436	8.720	0.402	0.593
Đồng nghiệp 2	10.927	8.807	0.351	0.636
Đồng nghiệp 3	10.461	9.324	0.489	0.540
Đồng nghiệp 4	10.309	9.013	0.483	0.538
Phúc lợi, Cronbach alpha=0.732				
Phúc lợi 1	6.456	3.816	0.526	0.690
Phúc lợi 2	6.951	3.988	0.490	0.735
Phúc lợi 3	6.181	4.573	0.714	0.529
Gắn kết, Cronbach alpha=0.772				
Bản chất công việc	17.760	26.912	0.523	0.727
Đào tạo và phát triển	18.583	23.752	0.316	0.761
Cấp trên trực tiếp	20.583	25.210	0.453	0.724
Tiền lương	18.667	22.174	0.544	0.700
Đồng nghiệp	19.559	21.627	0.655	0.675
Phúc lợi	18.887	23.086	0.402	0.737
Cân bằng công việc và cuộc sống	19.843	22.143	0.531	0.703

4.2.2 Phân tích nhân tố khám phá EFA

4.2.2.1 Phân tích nhân tố - Thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên

Với giả thuyết đặt ra trong phân tích này là giữa 31 biến quan sát trong tổng thể không tương quan với nhau. Kiểm định KMO và Bartlett's trong phân tích nhân tố có kết quả sig=0,000 và hệ số KMO=0,763>0,5; qua đó bác bỏ giả thuyết trên, kết

quả chỉ ra rằng các biến quan sát trong tổng thể có mối tương quan với nhau và phân tích nhân tố khám phá (EFA) thích hợp sử dụng trong nghiên cứu này.

Bảng 4.3 Kiểm định KMO và Bartlett's- Thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.763
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1287.056
	df	300
	Sig.	0.000

Kết quả phân tích nhân tố EFA của thang đo về các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết tổ chức cho thấy có 7 yếu tố được trích tại giá trị Eigen là 1,002 (>1) và phương pháp trích nhân tố thành phần chính Principal Component, phép quay Varimax cho phép trích 7 nhân tố từ 28 biến quan sát, đồng thời phương sai trích được là 57,918% (>50%) đạt yêu cầu. Do vậy các thang đo được rút ra là chấp nhận.

Bảng 4.4 Phân tích nhân tố EFA mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức

	Hệ số tải nhân tố của các thành phần						
	1	2	3	4	5	6	7
Phúc lợi 3	0.851						
Đào tạo phát triển 3	0.720						
Phúc lợi 2	0.719						
Đào tạo phát triển 5	0.687						
Phúc lợi 1	0.671						
Đào tạo phát triển 4	0.619						-0.407
Tiền lương 3		0.739					
Tiền lương 2		0.683					
Cấp trên trực tiếp 5		0.640					
Cấp trên trực tiếp 4		0.631					
Tiền lương 5		0.592					
Bản chất công việc 1		0.576					
Đồng nghiệp 4			0.758				

Đồng nghiệp 3			0.743				
Đồng nghiệp 1			0.667				
Đồng nghiệp 2			0.614				
Cân bằng 3				0.761			
Cân bằng 1				0.730			
Cân bằng 2				0.697			
Tiền lương 1					0.743		
Tiền lương 4					0.632		
Đào tạo phát triển 1						0.702	
Đào tạo phát triển 2						0.676	
Bản chất công việc 5		0.320					0.660
Bản chất công việc 4							0.618
Giá trị Eigen	3.739	3.619	2.089	1.836	1.166	1.028	1.002
Phương sai trích	14.956	14.478	8.357	7.343	4.663	4.112	4.010

Kết quả bảng 4.4 cho thấy trong 28 biến quan sát sử dụng có 25 biến có hệ số tải nhân tố $>0,5$. Biến quan sát CTTT6 có hệ số tải nhân tố 0,438 bị loại và các biến CTTT1, BCCV3 là biến tải trên nhiều yếu tố có tải chéo chênh lệch thấp hơn 0,3 nên cũng bị loại

4.2.2.2 Phân tích nhân tố khám phá (EFA)- Thang đo sự gắn kết với tổ chức của nhân viên

Với giả thuyết đặt ra trong phân tích này là giữa 7 biến quan sát trong tổng thể không tương quan với nhau. Kiểm định KMO và Bartlett's trong phân tích nhân tố có kết quả $\text{sig}=0,000$ và hệ số $\text{KMO}=0,838>0,5$; qua đó bác bỏ giả thuyết trên, kết quả chỉ ra rằng các biến quan sát trong tổng thể có mối tương quan với nhau và phân tích nhân tố khám phá (EFA) thích hợp sử dụng trong nghiên cứu này.

Bảng 4.5 Kiểm định KMO và Bartlett's- Thang đo sự gắn kết với tổ chức của nhân viên

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.838
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	319.459
	df	21
	Sig.	0.000

Kết quả phân tích nhân tố EFA của thang đo về các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết tổ chức cho thấy yếu tố sự gắn kết với tổ chức được trích tại giá trị Eigen là 3,036 (>1) và phương pháp trích nhân tố thành phần chính Principal Component, phép quay Varimax cho phép trích 1 nhân tố từ 7 biến quan sát, đồng thời phương sai trích được là 53,369% ($>50\%$) đạt yêu cầu. Do vậy các thang đo được rút ra là chấp nhận.

Bảng 4.6 Phân tích nhân tố của khái niệm sự gắn kết tổ chức

	Hệ số tải nhân tố của các thành phần
	1
Đồng nghiệp	0.814
Sự gắn kết với công ty	0.709
Tiền lương	0.704
Bản chất công việc	0.699
Cấp trên trực tiếp	0.62
Phúc lợi	0.556
Đào tạo và phát triển	0.438
Giá trị Eigen	3.036
Phương sai trích	53.369

Với tất cả kết quả phân tích EFA trên chúng ta có thể kết luận rằng các thang đo biểu thị, các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức đạt giá trị hội tụ, hay nói cách khác, các biến quan sát đã đại diện được cho các khái niệm nghiên cứu cần phải đo.

4.2.3 Phân tích tương quan hồi quy

Một phương pháp chung để đánh giá giá trị phân biệt là kiểm nghiệm ma trận tương quan của các biến độc lập và biến phụ thuộc. Kết quả hệ số tương quan nhỏ hơn 0,85 chỉ ra rằng giá trị phân biệt có khả năng tồn tại giữa 2 biến (John và Benet-Martinez, 2000). Bảng 4.7 tóm tắt mối tương quan thống kê Spearman's Rho giữa các biến được giải thích tất cả hệ số tương quan tuyệt đối giữa các biến dao động từ 0,160 đến 0,531, nghĩa là không vượt quá hệ số điều kiện 0,85. Điều đó chứng minh rằng, giá trị phân biệt là đạt, hay nói cách khác các thang đo trong nghiên cứu này đã đo lường được các khái niệm nghiên cứu khác nhau.

Bảng 4.7 Sự tương quan giữa các khái niệm nghiên cứu

	Bản chất công việc	Đào tạo và phát triển	Cấp trên trực tiếp	Tiền lương	Đồng nghịệp	Phúc lợi	Cân bằng công việc và cuộc sống	Sự gắn kết với công ty
Bản chất công việc	1.000							
Đào tạo và phát triển	0.160	1.000						
Cấp trên trực tiếp	0.297	0.174	1.000					
Tiền lương	0.411	0.309	0.286	1.000				
Đồng nghịệp	0.531	0.268	0.427	0.520	1.000			
Phúc lợi	0.277	0.175	0.222	0.277	0.380	1.000		
Cân bằng công việc và cuộc sống	0.414	0.195	0.430	0.361	0.461	0.311	1.000	
Sự gắn kết với công ty	0.309	0.280	0.246	0.394	0.379	0.304	0.216	1.000

Ma trận tương quan trong Bảng 4.7 cũng cho thấy 7 yếu tố: Bản chất công việc, Đào tạo và phát triển, Cấp trên trực tiếp, Tiền lương, Đồng nghịệp, Phúc lợi, Cân bằng công việc và cuộc sống có mối tương quan với biến sự gắn kết với tổ chức, đồng thời các giá trị này không vượt quá 0.85 phù hợp để ta có thể kiểm định mô hình hồi quy.

4.3 Kiểm định các giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Hồi quy tuyến tính thường được dùng để kiểm định và giải thích lý thuyết nhân quả (Cooper và Schindler, 2003). Ngoài chức năng là một công cụ mô tả, hồi quy tuyến tính cũng được sử dụng như một công cụ kết luận để kiểm định các giả thuyết và dự báo các giá trị của tổng thể nghiên cứu (Duncan, 1996). Như vậy, đối với nghiên cứu này hồi quy tuyến tính là phương pháp thích hợp để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

4.3.1 Mô hình hồi quy tuyến tính

Trong mô hình này ta tiến hành kiểm định hai mô hình nhỏ một là mô hình hồi quy bội với việc kiểm định 7 giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5, H6 và H7. Ta có phương trình hồi quy sau:

$$GK = \beta_0 + \beta_1 GK_1 + \beta_2 GK_2 + \beta_3 GK_3 + \beta_4 GK_4 + \beta_5 GK_5 + \beta_6 GK_6 + \beta_7 GK_7 + \varepsilon$$

Trong đó:

- β_i : là hệ số của phương trình hồi quy
- ε : là phần dư

Dựa trên kết quả phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức bao gồm: Bản chất công việc, Đào tạo và phát triển, Cấp trên trực tiếp, Tiền lương, Đồng nghiệp, Phúc lợi, Cân bằng công việc và cuộc sống. 7 yếu tố này là các biến độc lập, biến Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức là biến phụ thuộc trong mô hình hồi quy

Lệnh hồi quy tuyến tính trong chương trình SPSS được sử dụng để chạy phần mềm phân tích hồi quy bội và hồi quy đơn. Giá trị bội R chỉ rõ độ lớn của mối quan hệ giữa các biến độc lập và phụ thuộc. Hệ số xác định (R^2) đo lường tỷ lệ tương quan của phương sai biến phụ thuộc mà trị trung bình của nó được giải thích bằng các biến độc lập. Giá trị của R^2 càng cao thì khả năng giải thích của mô hình hồi quy càng lớn và việc dự đoán biến phụ thuộc càng chính xác. Phép kiểm định phân tích

phương sai (ANOVA) được tiến hành. Nếu giá trị F có ý nghĩa đáng kể về mặt thống kê ($p < 0,001$), giả thuyết thuần của mối quan hệ không tuyến tính bị bác bỏ. Hệ số beta (β) là hệ số hồi quy chuẩn hóa cho phép so sánh trực tiếp giữa các hệ số, được xem như là khả năng giải thích biến phụ thuộc. Trị tuyệt đối của một hệ số beta chuẩn hóa càng lớn thì tầm quan trọng tương đối của nó trong dự báo biến phụ thuộc càng cao. Tóm lại, hệ số xác định, giá trị F và hệ số beta được dùng để đánh giá độ phù hợp của mô hình và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

4.3.2 Kết quả chạy hồi quy tuyến tính theo phương pháp Stepwise

Kết quả thu được trong Bảng 4.10 cho thấy biến Đào tạo và Phát triển, Phúc lợi và Tiền lương là phù hợp như kết quả phân tích được từ Bảng 4.9. Ngoài ra, biến Đồng nghiệp cũng đạt tiêu chuẩn $\text{sig} < 0,05$, vì vậy ta có mô hình bao gồm 4 biến: Tiền lương, Đồng nghiệp, Phúc lợi và Đào tạo và phát triển.

Bảng 4.8 Kết quả chạy hồi quy theo Stepwise

Mô hình	R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng
1	.394a	0.155	0.151	0.95762
2	.443b	0.197	0.189	0.93610
3	.468c	0.219	0.208	0.92510
4	.486d	0.237	0.221	0.91708
a. Predictors: (Constant), Tiền lương				
b. Predictors: (Constant), Tiền lương, Đồng nghiệp				
c. Predictors: (Constant), Tiền lương, Đồng nghiệp, Phúc lợi				
d. Predictors: (Constant), Tiền lương, Đồng nghiệp, Phúc lợi, Đào tạo và phát triển				

R² hiệu chỉnh của mô hình 4 là tốt nhất do đó giải thích được phương trình hồi quy tốt nhất. Vì vậy ta chọn mô hình 4

Bảng 4.9 Hệ số β của phương trình hồi quy

	Hệ số xác định chưa chuẩn hóa		Hệ số xác định chuẩn hóa	t	Sig.	Kiểm định đa cộng tuyến	
	B	Std. Error	Beta			Dung Sai	VIF
(Constant)	1.345	0.238		5.648	0.000		
Tiền lương	0.172	0.058	0.220	2.962	0.003	0.694	1.442
Đồng nghiệp	0.140	0.063	0.168	2.207	0.028	0.662	1.511
Phúc lợi	0.111	0.048	0.155	2.292	0.023	0.844	1.185
Đào tạo và phát triển	0.095	0.045	0.140	2.125	0.035	0.885	1.130
a. Dependent Variable: Sự gắn kết với công ty							

Bảng 4.11 cho thấy $VIF < 2$ chứng tỏ không có hiện tượng đa cộng tuyến giữa các yếu tố của phương trình hồi quy. Như vậy mô hình hồi quy bội thể hiện sự gắn kết với Công ty dựa trên kết quả khảo sát của nghiên cứu là:

Sự gắn kết = $1,345 + 0,220 \cdot \text{Tiền lương} + 0,168 \cdot \text{Đồng nghiệp} + 0,155 \cdot \text{Phúc lợi} + 0,140 \cdot \text{Đào tạo và phát triển}$

Phương trình này chỉ ra rằng những yếu tố Tiền lương, Đồng nghiệp, Phúc lợi, Đào tạo và phát triển có ảnh hưởng cùng chiều với sự gắn kết của nhân viên đối với Công ty. Các yếu tố khác không có ảnh hưởng mang ý nghĩa thống kê đến sự gắn kết với Công ty.

4.3.3 Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết

Mô hình với 7 biến độc Bản chất công việc, Đào tạo và phát triển, Cấp trên trực tiếp, Tiền lương, Đồng nghiệp, Phúc lợi, Cân bằng công việc và cuộc sống và một biến phụ thuộc là sự gắn kết với tổ chức. Mô hình có ý nghĩa thống kê ở mức $Sig < 0,001$. Giá trị F và mức ý nghĩa thống kê của nó cho thấy mô hình hồi quy xây dựng được là phù hợp với bộ dữ liệu thu thập được. Hệ số xác định điều chỉnh cho thấy độ tương thích của mô hình là 22,1% hay nói cách khác khoảng 22% sự biến thiên của biến phụ thuộc sự gắn kết với tổ chức được giải thích bởi 7 biến độc lập:

Bản chất công việc, Đào tạo và phát triển, Cấp trên trực tiếp, Tiền lương, Đồng nghiệp, Phúc lợi, Cân bằng công việc và cuộc sống. Tuy nhiên trong đó chỉ có 4 biến là Tiền lương, Đồng nghiệp, Phúc lợi, Đào tạo và phát triển với hệ số β chuẩn hóa từ 0,140 đến 0,220 với $\text{sig} < 0,05$ là có chỉ số dự báo tốt cho sự gắn kết với tổ chức, những biến khác có $\text{sig} > 0,05$ nên không có giá trị trong mô hình.

Thông qua kết quả chạy kiểm định hồi quy 2 lần như trên ta có thể kết luận các giả thuyết nghiên cứu như sau:

4.3.3.1 Giả thuyết 1: Bản chất công việc ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Giả thuyết này cho rằng Bản chất công việc sẽ ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Tuy nhiên, kết quả hồi quy cho thấy $\beta = 0,99$, $\text{sig} = 0,196$ không là chỉ số dự báo có ý nghĩa của sự gắn kết với Công ty. Nói cách khác Bản chất công việc không là một yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết.

Đối với KPMG, nhân viên hiểu rõ được tính chất công việc phải làm:

- Bảng mô tả công việc rõ ràng cho từng vị trí, chức danh
- Quy trình tuyển dụng luôn quan tâm đến yếu tố chuyên môn, kinh nghiệm để nhân viên có thể phù hợp với vị trí công việc được bổ nhiệm.
- Hệ thống KPI đánh giá rõ ràng năng lực của từng nhân viên qua nhiều cấp bậc đánh giá, dự án, công việc hoàn thành khác nhau nên sẽ không xảy ra tình trạng đánh giá không đúng năng lực và những đóng góp của nhân viên đó.

Thêm vào đó KPMG là một Công ty lớn trong lĩnh vực tài chính với lượng khách hàng rất lớn do đó nhân viên có cơ hội tiếp xúc với nhiều đối tượng khách hàng khác nhau, có thể học hỏi được những điều hay, điều mới từ khách hàng khiến cho công việc mang tính thú vị hơn.

Với thương hiệu KPMG trong ngành, khi các bạn đã lựa chọn làm việc cho Công ty chắc hẳn nhân viên đã nắm rõ về bản chất công việc. Vì vậy yếu tố này không là một yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết.

4.3.3.2 Giả thuyết 2: Đào tạo và phát triển nghề nghiệp ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Giả thuyết này cho rằng Đào tạo và phát triển nghề nghiệp ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Tuy nhiên, kết quả hồi quy cho thấy $\beta = 0,140$ sig=0.035 là chỉ số dự báo có ý nghĩa của sự gắn kết với Công ty. Nói cách khác Đào tạo và phát triển nghề nghiệp là một yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết. Giả thuyết được chấp nhận

Đặc thù ngành tài chính sẽ phải thường xuyên cập nhật về các quy định, luật lệ, điều khoản, quyết định thay đổi từ chính phủ nên KPMG thường xuyên có những buổi đào tạo để hướng dẫn cho nhân viên tuân thủ những quy định mới. Bên cạnh đó, KPMG thường xuyên có những khóa đào tạo chuyên môn, kỹ năng mềm để giúp cho nhân viên nâng cao khả năng và ngày càng phát triển bản thân hơn. Ngoài ra, KPMG Việt Nam còn liên kết với KPMG toàn cầu để có những đợt công tác trong ngắn hạn (3 tháng, 6 tháng, 1 năm, 3 năm) tại các nước khác nhằm nâng cao kiến thức, tiêu chuẩn quốc tế để phục vụ cho công việc. KPMG nói chung hay KPMG Việt Nam nói riêng nhận định rất rõ về tầm quan trọng của việc Đào tạo và phát triển cho nhân viên là một chiến lược mang tính chủ chốt trong doanh nghiệp, sự cạnh tranh hiện nay chính là cạnh tranh về chất lượng nguồn nhân lực, mà chất lượng của nguồn nhân lực liên hệ chặt chẽ với quá trình giáo dục, đào tạo và phát triển. Nếu hệ thống Đào tạo và Phát triển xây dựng không tốt hoặc khả năng ứng dụng trong công việc không cao thì nhân viên sẽ không đủ kiến thức chuyên sâu để đáp ứng cho công việc cũng như giảm sự gắn kết với Công ty.

4.3.3.3 Giả thuyết 3: Cấp trên trực tiếp ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Giả thuyết này cho rằng Cấp trên trực tiếp ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Tuy nhiên, kết quả hồi quy cho thấy $\beta = 0,075$ sig=0.298 không là chỉ số dự báo có ý nghĩa của sự gắn kết với Công ty. Nói cách khác Cấp trên trực tiếp không là một yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết.

Với một quy trình công việc được phân chia rõ ràng có trên hệ thống của KPMG, mọi nhân viên đều hiểu rõ từng công việc cần phải hoàn thành theo đúng tiến độ. Vì vậy nhân viên thường có sự chủ động hơn và ít phụ thuộc vào cấp trên của họ. Thêm vào đó một nhân viên có thể làm nhiều dự án và với nhiều cấp trên khác nhau, khi đánh giá công việc sẽ lấy ý kiến từ nhiều bên nên Cấp trên trực tiếp sẽ có cái nhìn tổng quan để đánh giá năng lực của từng nhân viên. Chính vì vậy nhân viên sẽ không cảm thấy có áp lực quá cao đối với cấp trên trực tiếp. Họ sẽ chỉ tập trung vào công việc để đảm bảo hoàn thành tốt các chỉ tiêu đề ra.

4.3.3.4 Giả thuyết 4: Tiền lương ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Giả thuyết này cho rằng Tiền lương ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Theo kết quả hồi quy cho thấy $\beta = 0,220$ sig=0.003 là chỉ số dự báo có ý nghĩa của sự gắn kết với Công ty. Nói cách khác Tiền lương là một yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết. Giả thuyết H4 được chấp nhận.

4.3.3.5 Giả thuyết 5: Đồng nghiệp ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Giả thuyết này cho rằng Đồng nghiệp ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Theo kết quả hồi quy cho thấy $\beta = 0,168$ sig=0.028 là chỉ số dự báo có ý nghĩa của sự gắn kết với Công ty. Nói cách khác Đồng nghiệp là một yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết. Giả thuyết H5 được chấp nhận.

4.3.3.6 Giả thuyết 6: Phúc lợi ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Giả thuyết này cho rằng Phúc lợi ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Tuy nhiên, kết quả hồi quy cho thấy $\beta = 0,155$ sig=0,023 là chỉ số dự báo có ý nghĩa của sự gắn kết với Công ty. Nói cách khác Phúc lợi là một yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết. Giả thuyết H6 được chấp nhận

Công ty KPMG luôn tuân thủ các quy định của Bộ luật lao động đề ra cũng như đảm bảo tốt các điều kiện phúc lợi như chế độ bảo hiểm, nghỉ mát, nghỉ thai sản,

ngủ lễ tết... cho nhân viên. Thêm vào đó, KPMG còn có chế độ ăn tối sau 6 giờ tối để đảm bảo sức khỏe tốt khi các bạn làm thêm giờ. Đây cũng là mức Phúc lợi tương đối tốt so với các doanh nghiệp ở Việt Nam. Nên yếu tố Phúc lợi của KPMG là một yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết giữa nhân viên với Công ty

4.3.3.7 Giả thuyết 7: Cân bằng giữa công việc và cuộc sống ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Giả thuyết này cho rằng Cân bằng giữa công việc và cuộc sống ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Tuy nhiên, kết quả hồi quy cho thấy $\beta = -0,061$ $\text{sig} = 0,423$ không là chỉ số dự báo có ý nghĩa của sự gắn kết với Công ty. Nói cách khác Cân bằng giữa công việc và cuộc sống không là một yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết.

Nhìn chung, nhân viên nòng cốt của KPMG là những người độc thân chưa có gia đình (71,1%), họ là những chuyên viên đam mê trong công việc và cống hiến hết mình cho công việc, giờ làm việc của mỗi nhân viên trung bình khoảng 12 giờ/ngày là việc rất thường xuyên diễn ra trong Công ty, họ không cảm thấy việc làm nhiều giờ là áp lực vì đó là đặc thù trong ngành tài chính đối với các Công ty lớn như KPMG mà mỗi nhân viên khi bước vào ngành có thể hiểu và chấp nhận. Vì vậy yếu tố Cân bằng giữa công việc và cuộc sống không là một yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết.

4.4 Kiểm định trung bình

4.4.1 Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với Công ty

Khi sử dụng phân tích giá trị trung bình của các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với Công ty. Kết quả cho thấy như bảng 4.12 yếu tố Đào tạo và phát triển có giá trị trung bình 3,73 ($>3,4$ là giá trị trung lập), Tiền lương có giá trị trung bình 3,65 ($>3,4$), Đồng nghiệp có giá trị trung bình 2,75 ($<3,4$ giá trị trung lập), Phúc lợi có giá trị trung bình 3,43 ($>3,4$) với $\text{sig} = 0,000$, yếu tố Tiền lương có giá trị trung bình

3,64 (>3.4) với $\text{sig} < 0,05$. Nhìn chung các yếu tố trên đều cao hơn giá trị trung lập, chỉ trừ yếu tố Đồng nghiệp rất gần với giá trị không đồng ý của thang đo.

Bảng 4.10 Kiểm định trung bình

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Đào tạo và phát triển	6.840	203	0.000	0.73039	0.51990	0.94090
Tiền lương	6.934	203	0.000	0.64706	0.46310	0.83100
Đồng nghiệp	2.807	203	0.005	-0.24510	-0.41730	-0.07290
Phúc lợi	4.205	203	0.000	0.426	0.22650	0.62640

4.4.2 Phân tích sâu giá trị trung bình của các biến quan sát

Khi phân tích giá trị trung bình các biến quan sát ta nhận thấy một số điểm nổi bật sau: Xét yếu tố Đào tạo và phát triển, hầu hết các biến quan sát đều có giá trị trung bình cao trên mức trung lập, ngoại trừ biến Đào tạo và phát triển 5 (Anh/Chị thấy chính sách đào tạo và phát triển nghề nghiệp của Công ty là công bằng và minh bạch) có giá trị trung bình gần ngưỡng không đồng ý. Về yếu tố Tiền lương các biến quan sát Tiền lương từ 1 đến 4 có giá trị trung bình dao động trong khoảng 3,06 đến 3,69 là khoảng giá trị trung lập tuy nhiên biến quan sát Tiền lương 5 (Công ty trả lương cho Anh/Chị với mức lương cạnh tranh so với thị trường lao động trong nước) có giá trị trung bình chỉ đạt 2,65 ở ngưỡng giá trị không đồng ý cho thấy Công ty cho có chính sách trả lương chưa hấp dẫn so với thị trường. Về yếu tố Đồng nghiệp có giá trị trung bình từ 3,12 đến 3,74 đều trong khoảng giá trị trung lập. Về yếu tố Phúc lợi thì biến quan sát Phúc lợi 2 (Anh/Chị cảm thấy phúc lợi nhận được từ công ty hấp dẫn hơn so với bạn đồng nghiệp ở những công ty khác) không có ý nghĩa thống kê trong kiểm định giá trị trung bình. Các biến quan sát còn

lại là Phúc lợi 1 (3,34) và Phúc lợi 3 (3,61) đều có giá trị trung bình ở mức giá trị trung lập.

Bảng 4.11 Giá trị trung bình của các biến

	Giá trị trung bình	t	Sig. (2-tailed)	Độ lệch chuẩn
Đào tạo phát triển 1	3.6618	7.202	0.000	1.31243
Đào tạo phát triển 2	3.2206	2.209	0.028	1.42648
Đào tạo phát triển 3	3.7255	8.941	0.000	1.15888
Đào tạo phát triển 4	3.8137	9.987	0.000	1.16374
Đào tạo phát triển 5	2.7255	-3.233	0.001	1.21288
Tiền lương 1	3.4118	4.025	0.000	1.46118
Tiền lương 2	3.0588	0.583	0.560	1.4406
Tiền lương 3	3.598	7.208	0.000	1.18496
Tiền lương 4	3.6863	8.011	0.000	1.22358
Tiền lương 5	2.6471	-4.432	0.000	1.13734
Đồng nghiệp 1	3.6078	6.003	0.000	1.44629
Đồng nghiệp 2	3.1176	1.11	0.268	1.51377
Đồng nghiệp 3	3.5833	7.049	0.000	1.18193
Đồng nghiệp 4	3.7353	8.342	0.000	1.25887
Phúc lợi 1	3.3382	3.713	0.000	1.30112
Phúc lợi 2	2.8431	-1.734	0.084	1.29223
Phúc lợi 3	3.6127	9.609	0.000	0.91082

4.4.3 Kiểm định ANOVA

Phân tích ANOVA cho các biến Tiền lương, Đồng nghiệp, Phúc lợi, Đào tạo và phát triển dựa trên các đặc điểm về: giới tính, tình trạng hôn nhân, độ tuổi, trình độ văn hóa, thâm niên công tác và tình trạng làm việc để xem xét sự khác biệt giữa các nhóm yếu tố này đối với sự gắn kết trong công ty và ta thấy rằng các chỉ số sig cho thấy có sự khác biệt ở số điểm trung bình của Tiền lương theo thâm niên công tác, của Phúc lợi theo độ tuổi của Tiền lương theo tình trạng hôn nhân. Cụ thể như Bảng 4.14 cho các nhóm đối tượng khảo sát ta thấy một số đặc điểm như sau: giá trị trung

biên của yếu tố Đào tạo và phát triển cho nhóm trên 45 tuổi có giá trị là 4,13 đạt ngưỡng đồng ý, còn các nhóm khác đạt mức giá trị trung bình ở mức trung lập là 3,65-3,67. Điều này cho thấy nhân viên có nhóm tuổi trên 45 cảm thấy hài lòng với việc đào tạo và phát triển ở Công ty hơn so với các nhóm khác. Về yếu tố Phúc lợi ta cũng thấy được rằng nhân viên ở nhóm tuổi trên 45 đánh giá mức giá trị trung bình là 3,9 đạt ngưỡng đồng ý còn các nhóm tuổi khác với mức giá trị trung bình chỉ đạt ở ngưỡng trung lập 3,25 và 3,42. Ở nhóm trình độ học vấn, nhóm Cao đẳng đánh giá rất tốt chính sách đào tạo và phát triển của Công ty với mức đánh giá giá trị trung bình 4,19. Với yếu tố Tiền lương, nhóm nhân viên có trình độ Tiến sĩ đánh giá cao ở mức giá trị trung bình là 4,16. Điều này cho thấy Công ty rất ghi nhận những nhân viên có học vị cao và có chính sách lương tốt để ghi nhận đóng góp của họ cho Công ty. Đối với các nhóm khác nhìn chung không có sự khác biệt đáng kể.

Bảng 4.12 Kiểm định ANOVA cho từng nhóm

		N	Trung vị	Độ lệch chuẩn	Sai số chuẩn	Khoảng tin cậy 95% của Trung vị	
						Cận dưới	Cận trên
Theo giới tính							
Đào tạo và phát triển	Nữ	87	3.7586	1.50167	0.161	3.4386	4.0787
	Nam	117	3.7094	1.54841	0.14315	3.4259	3.9929
	Total	204	3.7304	1.52511	0.10678	3.5199	3.9409
Tiền lương	Nữ	87	3.6782	1.30735	0.14016	3.3995	3.9568
	Nam	117	3.6239	1.35651	0.12541	3.3755	3.8723
	Total	204	3.6471	1.33278	0.09331	3.4631	3.831
Đồng nghiệp	Nữ	87	2.7586	1.21966	0.13076	2.4987	3.0186
	Nam	117	2.7521	1.27243	0.11764	2.5191	2.9851
	Total	204	2.7549	1.24715	0.08732	2.5827	2.9271
Phúc lợi	Nữ	87	3.4483	1.53834	0.16493	3.1204	3.7761
	Nam	117	3.4103	1.38436	0.12798	3.1568	3.6637
	Total	204	3.4265	1.44845	0.10141	3.2265	3.6264

Theo tình trạng hôn nhân							
Đào tạo và phát triển	Độc thân	145	3.7586	1.55132	0.12883	3.504	4.0133
	Đã kết hôn	59	3.6610	1.46934	0.19129	3.2781	4.0439
	Total	204	3.7304	1.52511	0.10678	3.5199	3.9409
Tiền lương	Độc thân	145	3.6897	1.2884	0.107	3.4782	3.9011
	Đã kết hôn	59	3.5424	1.44224	0.18776	3.1665	3.9182
	Total	204	3.6471	1.33278	0.09331	3.4631	3.831
Đồng nghiệp	Độc thân	145	2.7448	1.20057	0.0997	2.5478	2.9419
	Đã kết hôn	59	2.7797	1.36543	0.17776	2.4238	3.1355
	Total	204	2.7549	1.24715	0.08732	2.5827	2.9271
Phúc lợi	Độc thân	145	3.4207	1.44659	0.12013	3.1832	3.6581
	Đã kết hôn	59	3.4407	1.46536	0.19077	3.0588	3.8226
	Total	204	3.4265	1.44845	0.10141	3.2265	3.6264
Theo độ tuổi							
Đào tạo và phát triển	25-34 tuổi	95	3.6526	1.4787	0.15171	3.3514	3.9539
	35-45 tuổi	79	3.6709	1.60705	0.18081	3.3109	4.0308
	trên 45 tuổi	30	4.1333	1.43198	0.26144	3.5986	4.668
	Total	204	3.7304	1.52511	0.10678	3.5199	3.9409
Tiền lương	25-34 tuổi	95	3.7579	1.31857	0.13528	3.4893	4.0265
	35-45 tuổi	79	3.5696	1.34625	0.15147	3.2681	3.8712
	trên 45 tuổi	30	3.5000	1.35824	0.24798	2.9928	4.0072
	Total	204	3.6471	1.33278	0.09331	3.4631	3.831
Đồng nghiệp	25-34 tuổi	95	2.8842	1.31168	0.13458	2.617	3.1514
	35-45 tuổi	79	2.5316	1.11901	0.1259	2.281	2.7823
	trên 45 tuổi	30	2.9333	1.31131	0.23941	2.4437	3.423
	Total	204	2.7549	1.24715	0.08732	2.5827	2.9271
Phúc lợi	25-34 tuổi	95	3.4211	1.47734	0.15157	3.1201	3.722
	35-45 tuổi	79	3.2532	1.47168	0.16558	2.9235	3.5828

	trên 45 tuổi	30	3.9000	1.21343	0.22154	3.4469	4.3531
	Total	204	3.4265	1.44845	0.10141	3.2265	3.6264
Theo trình độ học vấn							
Đào tạo và phát triển	Cao đẳng	21	4.1905	1.50396	0.32819	3.5059	4.8751
	Đại học	122	3.7295	1.53223	0.13872	3.4549	4.0041
	Thạc sĩ	49	3.5918	1.54	0.22	3.1495	4.0342
	Tiến sĩ	12	3.5000	1.446	0.41742	2.5813	4.4187
	Total	204	3.7304	1.52511	0.10678	3.5199	3.9409
Tiền lương	Cao đẳng	21	3.5714	1.16496	0.25422	3.0411	4.1017
	Đại học	122	3.6639	1.32746	0.12018	3.426	3.9019
	Thạc sĩ	49	3.5102	1.44514	0.20645	3.0951	3.9253
	Tiến sĩ	12	4.1667	1.19342	0.34451	3.4084	4.9249
	Total	204	3.6471	1.33278	0.09331	3.4631	3.831
Đồng nghiệp	Cao đẳng	21	2.7619	1.30018	0.28372	2.1701	3.3537
	Đại học	122	2.7213	1.25482	0.11361	2.4964	2.9462
	Thạc sĩ	49	2.7755	1.27908	0.18273	2.4081	3.1429
	Tiến sĩ	12	3.0000	1.04447	0.30151	2.3364	3.6636
	Total	204	2.7549	1.24715	0.08732	2.5827	2.9271
Phúc lợi	Cao đẳng	21	3.5714	1.46872	0.3205	2.9029	4.24
	Đại học	122	3.3197	1.49526	0.13537	3.0517	3.5877
	Thạc sĩ	49	3.5510	1.33948	0.19135	3.1663	3.9358
	Tiến sĩ	12	3.7500	1.42223	0.41056	2.8464	4.6536
	Total	204	3.4265	1.44845	0.10141	3.2265	3.6264
Theo thâm niên công tác							
Đào tạo và phát triển	3-5 năm	134	3.6642	1.56053	0.13481	3.3975	3.9308
	trên 5 năm	70	3.8571	1.45747	0.1742	3.5096	4.2047
	Total	204	3.7304	1.52511	0.10678	3.5199	3.9409
Tiền lương	3-5 năm	134	3.6194	1.39168	0.12022	3.3816	3.8572
	trên 5 năm	70	3.7000	1.22	0.14582	3.4091	3.9909
	Total	204	3.6471	1.33278	0.09331	3.4631	3.831
Đồng nghiệp	3-5 năm	134	2.7761	1.24237	0.10732	2.5638	2.9884
	trên 5 năm	70	2.7143	1.26426	0.15111	2.4128	3.0157
	Total	204	2.7549	1.24715	0.08732	2.5827	2.9271

Phúc lợi	3-5 năm	134	3.4179	1.45767	0.12592	3.1688	3.667
	trên 5 năm	70	3.4429	1.44097	0.17223	3.0993	3.7864
	Total	204	3.4265	1.44845	0.10141	3.2265	3.6264
Theo trình trạng làm việc							
Đào tạo và phát triển	Đã nghỉ việc	59	3.7119	1.57623	0.20521	3.3011	4.1226
	Đang làm việc	145	3.7379	1.50933	0.12534	3.4902	3.9857
	Total	204	3.7304	1.52511	0.10678	3.5199	3.9409
Tiền lương	Đã nghỉ việc	59	3.4746	1.33075	0.17325	3.1278	3.8214
	Đang làm việc	145	3.7172	1.33179	0.1106	3.4986	3.9358
	Total	204	3.6471	1.33278	0.09331	3.4631	3.831
Đồng nghiệp	Đã nghỉ việc	59	2.7627	1.31751	0.17152	2.4194	3.1061
	Đang làm việc	145	2.7517	1.22208	0.10149	2.5511	2.9523
	Total	204	2.7549	1.24715	0.08732	2.5827	2.9271
Phúc lợi	Đã nghỉ việc	59	3.2373	1.44245	0.18779	2.8614	3.6132
	Đang làm việc	145	3.5034	1.44877	0.12031	3.2656	3.7413
	Total	204	3.4265	1.44845	0.10141	3.2265	3.6264

4.5 Thảo luận kết quả

4.5.1 Đào tạo và phát triển đối với sự gắn kết với Công ty

Ta thấy rằng yếu tố Đào tạo và phát triển với giá trị trung bình là 3,73 có đóng góp tích cực đến sự gắn kết của nhân viên nòng cốt với Công ty. Văn hóa ở KPMG đặt ra là tính tuyệt đối trung thực và chính sách giao tiếp chân thật và cởi mở đã xây dựng nên niềm tin và sự hợp tác, trong khi sự linh hoạt và đa dạng đã tạo nên văn hóa làm việc nơi mọi người có thể tự do chia sẻ kiến thức và mang đến những giá trị tốt nhất từ bản thân. Đạo đức nghề nghiệp, sự trung thành và khả năng tiếp cận là những yếu tố được rất nhiều khách hàng đề cập khi được hỏi về lý do hợp tác với

các công ty thành viên của KPMG. Một yếu tố quan trọng trong tầm nhìn của KPMG để được ghi nhận là Nhà tuyển dụng được yêu thích, đó là việc tuyển dụng, duy trì và phát triển nhân tài. Điều này cho phép nhân viên KPMG phát triển mạnh mẽ cả về chuyên môn và cuộc sống cá nhân - để gây dựng một sự nghiệp đầy thử thách nhưng cũng tận hưởng được cuộc sống cá nhân của họ. Trong quá trình Đào tạo và phát triển, KPMG đặt ra tiêu chuẩn thực hiện theo 4 bước:

- Bước 1: Xác định nhu cầu Đào tạo và phát triển bao gồm đánh giá và xác định nhu cầu cụ thể cho việc đào tạo và phát triển, đó là quá trình thu thập và phát triển thông tin để làm rõ nhu cầu cải thiện khả năng thực hiện công việc và xác định liệu chương trình đào tạo và phát triển đó có thực sự là giải pháp thiết thực hay không? Đánh giá nhu cầu đào tạo để loại trừ những chương trình đào tạo không thích hợp, để nhận biết những nhu cầu đào tạo thích hợp còn chưa được đáp ứng và để xác định mục tiêu đào tạo cho các chương trình được vạch ra.
- Bước 2: Lập kế hoạch Đào tạo và phát triển, các nội dung bao gồm: quan điểm của nhà lãnh đạo về đào tạo và phát triển, tên của chương trình đào tạo và phát triển, các mục tiêu của chương trình đào tạo và phát triển, nội dung cụ thể của chương trình, thứ tự giảng dạy và tài liệu hướng dẫn, xác định nhu cầu, đối tượng đào tạo và phát triển, ai thực hiện đào tạo, thời gian, chi phí, hình thức, phương pháp đào tạo, chính sách môi trường sau đào tạo và phát triển
- Bước 3: Thực hiện chương trình Đào tạo và phát triển: mục tiêu của học tập và đào tạo là nhằm thay đổi Kiến thức, Hành vi và Thái độ của nhân viên tham gia trong quá trình Đào tạo và phát triển.
- Bước 4: Đánh giá chương trình đào tạo. Tiêu thức quan trọng nhất trong việc đánh giá chương trình đào tạo vẫn là hiệu quả làm việc của nhân viên có thay đổi theo hướng mong muốn hay không? Do đó cần so sánh hiệu quả làm việc của nhân viên trước và sau khi được đào tạo để xác định liệu chương trình đào tạo có đáp ứng được các mục tiêu đào tạo hay không.

Tại KPMG, nhân viên tham gia vào các chương trình Đào tạo và phát triển theo nhiều phương pháp:

- Đào tạo tại nơi làm việc: Là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của nhân viên lành nghề hơn
- Đào tạo xa nơi làm việc: đây là hình thức cử nhân viên qua các Công ty KPMG trên khắp thế giới để làm việc trong thời gian ngắn (3 tháng, 6 tháng, 1 năm, 3 năm) để tiếp cận với các tiêu chuẩn quốc tế, cũng như được sự hướng dẫn của các chuyên gia quốc tế về các kỹ thuật chuyên môn trong công việc
- Đào tạo trực tuyến: thông qua hệ thống đào tạo trực tuyến của KPMG toàn cầu, nhân viên sẽ được yêu cầu tham gia các khóa đào tạo, sau khi hoàn tất nhân viên sẽ được yêu cầu hoàn thành bài kiểm tra cho mỗi khóa đó.

Với quy trình chặt chẽ cũng như phương pháp đào tạo đa dạng, KPMG cho phép nhân viên linh hoạt tiếp cận với kiến thức để nâng cao khả năng, phát triển bản thân hơn trong quá trình công tác. Đây là một yếu tố đóng vai trò tích cực trong quá trình tạo sự gắn kết của nhân viên đối với Công ty.

4.5.2 Tiền lương đối với sự gắn kết với Công ty

Ta thấy rằng yếu tố Tiền lương với giá trị trung bình là 3,64 có đóng góp tích cực đến sự gắn kết của nhân viên nòng cốt với Công ty. Yếu tố này đặc biệt được đánh giá cao bởi nhóm nhân viên có trình độ Tiến sĩ, điều này cho thấy Công ty có chính sách lương tốt đối với những nhân viên có học vị cao, thể hiện sự ghi nhận của Công ty đối với những đóng góp của họ. Chính sách này đã phần nào đáp ứng được những mong muốn của nhóm nhân viên này trong Công ty.

Vì chính sách bảo mật lương của Công ty nên trong nghiên cứu này sẽ không tiếp cận cụ thể mức lương của các cấp bậc trong Công ty. Theo như kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố Tiền lương hiện nay của Công ty được đánh giá tương đối ổn. Đối

với người lao động thì tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu của họ nên họ chỉ tận tâm làm việc khi họ được trả công xứng đáng. Hiện tại KPMG tuân thủ các quy định pháp luật về lương, đảm bảo mức lương tối thiểu vùng theo quy định của Nghị định 122/2015/NĐ-CP ngày 14/11/2015

4.5.3 Đồng nghiệp đối với sự gắn kết với Công ty

Yếu tố Đồng nghiệp với giá trị trung bình là $2,75 < 3$ dưới mức trung bình của thang đo. Điều này nói lên rằng, hiện đang tồn tại vấn đề trong mối quan hệ đồng nghiệp trong Công ty.

Nhìn chung, hàng ngày thời gian chúng ta tiếp xúc, trao đổi công việc, hoạt động đội nhóm với đồng nghiệp nhiều hơn quản lý trực tiếp. Vì vậy yếu tố đồng nghiệp là một trong những yếu tố rất quan trọng ảnh hưởng đến tinh thần, thái độ làm việc của nhân viên, góp phần tạo nên sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Tại Công ty, phần lớn đội ngũ nhân viên trẻ, năng động, làm việc trong môi trường mở nên thái độ của đồng nghiệp với nhau ảnh hưởng lớn đến chất lượng công việc. Tại KPMG số lượng nhân viên đạt đến hơn 1000, được phân bổ vào nhiều phòng ban khác nhau. Thông thường nhân viên chỉ tương tác, trao đổi với các đồng nghiệp trong nhóm, trong cùng phòng ban mà ít có sự trao đổi với nhân viên các bộ phận khác. Điều này gây khó khăn cho việc trao đổi các công việc có tính chất liên quan giữa hai bộ phận và làm giảm khả năng phối hợp, hỗ trợ giữa các phòng ban với nhau. Nguyên nhân của việc này có thể là do quản lý trực tiếp của các phòng ban chưa tạo ra sự kết nối giữa các nhân viên của họ với nhau. Thêm vào đó theo các nghiên cứu tâm lý học chỉ ra rằng phần lớn nhân viên ngành tài chính thường là những người hướng nội ít có sự giao tiếp bên ngoài, họ thường có xu hướng tập trung vào công việc và tránh xa đám đông nên trong công ty việc xây dựng mối quan hệ cũng khó khăn hơn.

4.5.4 Phúc lợi đối với sự gắn kết với Công ty

Yếu tố Phúc lợi với giá trị trung bình là 3,42, đây là giá trị tương đối ổn khi đánh giá sự gắn kết của nhân viên với Công ty. Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động như: bảo hiểm sức khỏe; bảo đảm xã hội; tiền lương hưu; tiền trả cho những ngày nghỉ lễ, nghỉ phép; các chương trình giải trí, nghỉ mát; nhà ở; phương tiện đi lại và các phúc lợi khác gắn liền với các quan hệ làm việc hoặc là thành viên trong Công ty. Phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cuộc sống cho người lao động như hỗ trợ tiền mua nhà, mua xe, tiền khám chữa bệnh... Bên cạnh đó nó là yếu tố làm tăng uy tín của doanh nghiệp trên thị trường, làm người lao động thấy phấn chấn từ đó giúp tuyển mộ tuyển chọn và giữ gìn một lực lượng lao động có trình độ cao. Góp phần nâng cao đời sống vật chất, tinh thần của nhân viên sẽ thúc đẩy và nâng cao năng suất làm việc. Đặc biệt còn giúp giảm bớt gánh nặng của xã hội trong việc chăm lo cho người lao động như BHXH, BHYT.

4.6 Tóm tắt

Chương này trình bày tổng quan về đặc điểm mẫu nghiên cứu, mô tả tổng quát kết quả trả lời của mẫu và kết quả kiểm định các thang đo. Kết quả kiểm định thang đo bằng Cronbach alpha và EFA là bảy yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức gồm 31 biến quan sát và 8 biến được đưa vào để kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu. Thang đo các khái niệm nghiên cứu đã đạt giá trị hội tụ và giá trị phân biệt thông qua sự thỏa mãn các điều kiện của phân tích nhân tố EFA và phân tích tương quan Spearman's.

Kết quả của phép kiểm định hồi quy tuyến tính đã ủng hộ bốn giả thuyết nghiên cứu: H2, H4, H5 và H6. Bốn yếu tố gồm Đào tạo và phát triển nghề nghiệp, Tiền lương, Đồng nghiệp và Phúc lợi là dự báo tốt cho sự gắn kết Công ty. Chương tiếp theo sẽ trình bày ý nghĩa đóng góp của đề tài cùng một số kiến nghị rút ra được từ kết quả nghiên cứu.

Chương 5 KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý ĐỐI VỚI QUẢN TRỊ CÔNG TY

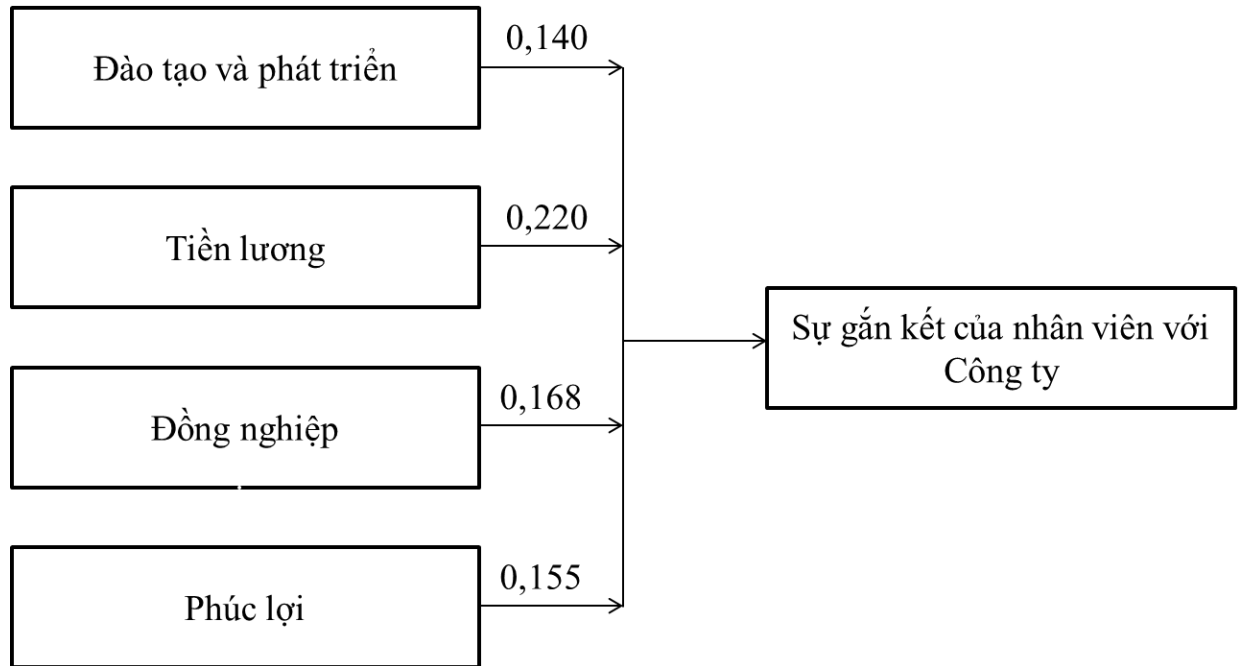
5.1 Ý nghĩa và kết luận

Phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng đã xem xét các biến ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức, ý định ở lại với tổ chức và mối quan hệ giữa sự gắn kết và ý định ở lại với tổ chức. Nghiên cứu này đã dùng bối cảnh của Công ty TNHH KPMG Việt Nam để kết luận giả thuyết nghiên cứu và trình bày một tình huống thực tế. Dữ liệu đã được thu thập qua hai bước: 2 cuộc thảo luận nhóm và phỏng vấn trực tiếp (n=250) tại Công ty TNHH KPMG Việt Nam. Các thang đo về các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức đã được xây dựng trên cơ sở lý thuyết và được phát triển cho phù hợp với bối cảnh của Công ty KPMG thông qua thảo luận nhóm và phân tích nhân tố EFA. Phương trình hồi quy tuyến tính được sử dụng để kiểm định bảy giả thuyết nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức

Kết quả nghiên cứu đã đáp ứng được mục tiêu nghiên cứu và ủng hộ bốn giả thuyết trong tổng số bảy giả thuyết đã được đặt ra, cụ thể là kết quả này đã xác nhận bốn yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với Công ty của nhân viên nòng cốt gồm có: Đào tạo và phát triển nghề nghiệp; Tiền lương; Đồng nghiệp và Phúc lợi. Bốn yếu tố này cho thấy sự ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết với tổ chức trong Hình 5.1, Ngoài ra bốn yếu tố này cũng có mối quan hệ thuận chiều với nhau, khi nhân viên nòng cốt cảm thấy chính sách của công ty tốt có nghĩa là họ cũng có sự hài lòng về tiền lương, phúc lợi, đào tạo và phát triển nghề nghiệp và ngược lại. Khi nhân viên nòng cốt cảm thấy hài lòng với đồng nghiệp thì họ cũng sẽ cảm nhận làm việc được tốt hơn, có thể hòa đồng trong môi trường làm việc nhóm và ngược lại. Như vậy, khái niệm về các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết Công ty của nhân viên nòng cốt, đặc biệt ứng dụng trong lĩnh vực ngành tài chính - cụ thể là tại Công ty TNHH KPMG như trong nghiên cứu này, được xác nhận. Các thang đo áp dụng trong việc đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết được tập hợp từ lý thuyết và được tiến

hành điều chỉnh cho phù hợp với thị trường ngành tài chính ở Việt Nam mà cụ thể ở đây là tại Công ty TNHH KPMG.

Hình 5.1 Các yếu tố ảnh hưởng sự gắn kết của nhân viên với Công ty



5.2 Kết quả đóng góp của nghiên cứu

Về mặt lý thuyết, nghiên cứu cho thấy một số yếu tố hữu hình ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên đối với Công ty như tiền lương, phúc lợi và còn các yếu tố vô hình khác có tác động mạnh mẽ khác như sự tôn trọng, sự hỗ trợ, sự quan tâm giữa các đồng nghiệp với nhau cũng góp phần nâng cao sự gắn kết của nhân viên với Công ty, bên cạnh đó nhân viên sẽ gắn kết hơn nếu có cơ hội phát triển bản thân thông qua các chương trình đào tạo và phát triển nghề nghiệp phù hợp.

Về mặt thực tiễn: nghiên cứu này có thể sử dụng cho Công ty TNHH KPMG Việt Nam cũng như trong các công ty cùng ngành nếu có sự điều chỉnh phù hợp với thực tế của từng đơn vị, ngoài ra kết quả nghiên cứu cũng có thể sử dụng trong những nghiên cứu khác có liên quan đến sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức.

5.3 Hàm ý đối với quản trị Công ty

5.3.1 Đối với yếu tố Đào tạo và phát triển nghề nghiệp

Trong các yếu tố được đánh giá tạo sự gắn kết giữa nhân viên nòng cốt với KPMG, thì yếu tố Đào tạo và phát triển là yếu tố được nhân viên đánh giá khá cao, vì vậy KPMG cần phải phát huy hơn nữa trong việc phát triển yếu tố này. Công ty nên rà soát lại các vị trí công việc, nếu có các vị trí làm việc chưa đúng với chuyên môn mà không bố trí được việc cho đúng với chuyên môn, nên đưa những nhân viên này đi đào tạo đúng chuyên môn với công việc mà họ đang đảm nhiệm; hàng năm hoặc định kỳ công ty nên có kế hoạch đào tạo, trong đó đào tạo nội bộ về công tác chuyên môn của một số lĩnh vực chuyên môn là rất cần thiết, sau đó có sát hạch lại, cuối năm hoặc cuối mỗi kỳ đánh giá hiệu quả đào tạo, để có kế hoạch đào tạo cho những kỳ sau tốt hơn.

Bên cạnh đó Công ty cần phải đưa ra quy trình đề bạt, bổ nhiệm nhân sự rõ ràng và tuân thủ quy trình đề bạt cán bộ này trong quá trình đề bạt nhân viên vào vị trí mới. Theo nghiên cứu nhân viên nòng cốt của KPMG đánh giá về tính công bằng và minh bạch chưa cao vì vậy Công ty cần tạo ra các chính sách rõ ràng, tạo ra sự cạnh tranh lành mạnh trong công việc và khả năng thăng tiến lên vị trí cao hơn trong công việc đối với bất kỳ nhân viên nào. Các chính sách cần nêu rõ các tiêu chí cần phải đạt được để được đề xuất và đánh giá, làm rõ quy trình đánh giá, đề bạt cho từng vị trí. Trong quá trình xây dựng tiêu chí đánh giá cần quan tâm đến tiêu chí thâm niên công tác và mức độ cống hiến, đây không những là đền đáp xứng đáng cho những nhân viên cũ mà còn tạo niềm tin cho những nhân viên mới để họ gắn kết lâu dài với công ty.

5.3.2 Đối với yếu tố Tiền lương

Theo nghiên cứu, nhân viên nòng cốt của KPMG đánh giá mức lương hiện tại không cạnh tranh bằng đối thủ, mức lương này chỉ ở mức có thể chấp nhận được, vì vậy để nâng cao sự gắn kết của nhân viên nòng cốt hơn nữa dựa vào yếu tố tiền lương thì Công ty nên xem xét nâng cao hệ số lương trong thang lương đối với những nhân viên ở vị trí trưởng nhóm trở lên để họ có mức lương tương xứng hơn,

công bằng hơn với công sức họ bỏ ra, để họ có thể sống bằng chính thu nhập từ công việc của mình, từ đó kích thích tâm lý, động viên họ làm việc hiệu quả hơn và giảm dần nguy cơ nghỉ việc của nhóm nhân viên này. Theo dõi thường xuyên sự thay đổi mức tiền lương của các công ty cùng ngành trên thị trường lao động nhằm đảm bảo mặt bằng lương của KPMG Việt Nam thuộc ở hạng mức cao hơn so với mặt bằng chung về mức lương so với các công ty trong ngành nhằm đảm bảo tính cạnh tranh của công ty trong việc giữ gìn sự gắn kết của nhân viên cũng như trong việc thu hút các ứng viên tiềm năng, hạn chế tình trạng nhân viên nghỉ việc để chuyển sang làm việc cho các công ty khác. Tham khảo mức lương của các công ty cùng ngành tài chính, để đảm bảo mức lương cạnh tranh so với thị trường bên ngoài. Khi tính lương cho nhân viên, ban lãnh đạo công ty nên quan tâm tới các chỉ số biến đổi giá của thị trường để người lao động đảm bảo được cuộc sống ổn định trong thời kỳ bão giá.

Bên cạnh Tiền lương, KPMG nên hoàn thiện phương thức đánh giá khen thưởng. Mặc dù tiền lương là rất quan trọng đối với công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên nhưng vấn đề khen thưởng cũng có ý nghĩa không kém. Khen thưởng cũng là công cụ hữu ích để kích thích người lao động làm việc hiệu quả hơn vì khi được khen thưởng thì nhân viên cảm thấy tự hào vì thành quả đóng góp của mình được cấp trên và công ty công nhận. Căn cứ vào kết quả nghiên cứu và phân tích về vấn đề này, tôi đề xuất ban lãnh đạo công ty cần phải thực hiện các chính sách sau để nâng cao hiệu quả của công tác khen thưởng tại công ty từ đó nâng cao động lực làm việc cho nhân viên của mình.

Tại KPMG Việt Nam quy trình đánh giá nhân viên được thực hiện khá đầy đủ và rõ ràng nhưng kết quả đánh giá chưa được áp dụng vào việc điều chỉnh mức lương, khen thưởng của nhân viên nên nhân viên cảm thấy không hài lòng vì sự phấn đấu nỗ lực trong công việc của họ chưa được đền đáp xứng đáng. Vì vậy cần phải đánh giá công bằng, tạo động lực làm việc cho nhân viên để họ yên tâm thực hiện công việc và thấy được khả năng thực hiện công việc của mình đang ở mức nào.

Để thực hiện tốt việc này, trước hết công ty nên đưa ra mức tăng lương cơ sở tối thiểu cho mỗi cấp bậc công tác và mức tăng lương cơ sở này cần phải điều chỉnh dựa theo tình hình kinh doanh của công ty. Khi hoàn thành việc đánh giá năng lực nhân viên, tùy thuộc vào kết quả đánh giá nhân viên được xếp vào mức nào có thể được điều chỉnh lương thưởng theo các mức tương đương với những đóng góp của nhân viên đó.

5.3.3 Đối với yếu tố Đồng nghiệp

Trong môi trường làm việc tập thể, mọi cá nhân hiểu và tin rằng việc tư duy, lập hoạch, quyết định và hành động sẽ được thực hiện tốt hơn khi tất cả cùng hợp tác. Trong KPMG chất lượng dịch vụ luôn được chuẩn mực hoá quốc tế, siết chặt theo từng bước thực hiện do vậy môi trường làm việc trong KPMG luôn trong không khí hà khắc, tập trung mọi người ít có sự kết nối ngoại trừ công việc. Để xây dựng một môi trường thoải mái thân thiện hơn, bộ máy nhân sự KPMG cũng đang cố gắng khuyến khích nhân viên nhìn nhận cởi mở trong việc khám phá và chia sẻ những ý tưởng mới với nhau, tham gia vào các hoạt động ngoài giờ khác.

Để thực hiện những chương trình kết nối nhân viên với nhau, KPMG cần xây dựng một ngân quỹ dành riêng cho việc tổ chức các hoạt động ngoài giờ, bộ phận quảng bá nội bộ truyền thông phải nhiệt huyết tuyên truyền kêu gọi nhân viên tham gia, thông qua các hoạt động ngoài giờ này sẽ giúp mối quan hệ của nhân viên các phòng ban được gắn kết hơn tạo không khí thoải mái trong Công ty.

5.3.4 Đối với yếu tố Phúc lợi

Chế độ phúc lợi của KPMG đang được đánh giá là tạm ổn, nhưng theo kết quả khảo sát chế độ phúc lợi được nhân viên nòng cốt cho rằng không hấp dẫn bằng các công ty trong ngành, để yếu tố phúc lợi là một yếu tố quan trọng gia tăng việc tạo sự gắn kết giữa nhân viên với Công ty thì bên cạnh các quy định phúc lợi của pháp luật, Công ty cần mở rộng các chương trình phúc lợi vào nhiều lĩnh vực, quan tâm đến đời sống của nhân viên và gia đình. Vì vậy Công ty cần nâng cao hơn nữa các đãi

ngộ không chỉ dành cho nhân viên mà cần quan tâm đến gia đình họ, việc tạo ra các gói phúc lợi tốt không chỉ giúp nhân viên cảm thấy an tâm về bản thân và cả về gia đình họ. Khi nhân viên nhận được các tiện ích tốt thì thể chất cũng như tinh thần họ cũng thư thái hơn từ đó việc tập trung để phát triển trong nghề nghiệp cũng cao độ hơn, điều này giúp cho Công ty hoạt động năng suất hơn và tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên cũng giảm hơn.

5.4 Hạn chế của nghiên cứu và các định hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu đã mang lại một số kết quả và đóng góp nhất định trong việc nâng cao sự gắn kết nhân viên, bên cạnh đó nghiên cứu vẫn tồn tại những điểm hạn chế nhất định:

Thứ nhất, hạn chế về phạm vi nghiên cứu, nghiên cứu được thực hiện trong phạm vi tại một đơn vị kinh doanh là Công ty TNHH KPMG Việt Nam, vì vậy nghiên cứu cũng chưa phản ánh hết toàn bộ sự khác nhau về sự gắn kết nhân viên cùng ngành.

Thứ hai, nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng với R² là 22%, đây là mức giá trị chưa cao để giải thích độ tin cậy của các yếu tố được đưa ra trong bài, kết quả này có thể do sự thiếu kinh nghiệm trong việc thiết kế bảng câu hỏi, hoặc do lựa chọn mẫu khảo sát theo phương pháp thuận tiện nên chất lượng mẫu sẽ bị hạn chế hơn.

Những hạn chế trên cũng chính là những gợi mở để có định hướng khắc phục cho những nghiên cứu tiếp theo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Đỗ Thị Phi Hoài (2009), *Văn hóa doanh nghiệp*, NXB Tài chính, Hà Nội.
2. Hà Văn Hội (2007), *Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp*, NXB Bưu điện, Hà Nội.
3. Hà Văn Hội (2008), “Văn hóa trong quản trị nhân lực”, *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN Kinh tế và Kinh doanh*, 25 (42), 92-98.
4. Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS tập 1 & tập 2*, NXB Hồng Đức, Tp. HCM.
5. Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2007), *Nghiên cứu khoa học Marketing*, NXB Đại học Quốc gia Tp. HCM, Tp. HCM.
6. Nguyễn Đình Luận (2017), “Triết lý về quản trị nhân sự trong tổ chức”, *Tạp chí Phát triển và Hội nhập*, 34 (44), 45-52.
7. Nguyễn Vân Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình quản trị nguồn nhân lực*, NXB. Đại học kinh tế Quốc Dân Hà Nội, Hà Nội.
8. Trần Kim Dung (2009), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Tp. Hồ Chí Minh.
9. Trần Kim Dung, Văn Mỹ Lý (2006), “Ảnh hưởng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp nhỏ và vừa”, *Tạp chí Kinh tế Phát triển*, 189.
10. Trần Kim Dung, Abraham Morris (2005), “Đánh giá ý thức gắn kết với tổ chức và sự thỏa mãn công việc trong bối cảnh Việt Nam”, *Hội nghị khoa học quốc tế tháng 9/2005*, Thành phố Hồ Chí Minh.
11. Vương Cang (2003), *Phương pháp dùng người hiệu quả nhất*, NXB Văn hóa thông tin, Hà Nội.

Tiếng Anh

12. David Sirota, Louis A. Mischkind & Michael Irwin Meltzer (2005), *The Enthusiastic Employess- How companies profit by giving workers what they want*, Wharton School publishing, United States.
13. David P. Lepak and Scott A. Snell (1999), “The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development”, *Academy of Management Review*, 1, Vol. 24, pp. 67-78.
14. Dave Ulrich (2007), “*Human resource competencies: Responding to increased expectations*”, Wiley Periodicals, Volume 34, pp.29-36.
15. Gavin Ingham (2007), *Motivate People - get the best from yourself and others*, Corinne Robert, London.
16. G. Ritzer, H. Trice (1969), “An Empirical Study of Howard Becker's Side Bet Theory”, *Social Forces*, 47, pp. 475.
17. Hackman, J. R., Lawler (1971), “Employee Reactions to Job Characteristics”, *Journal of Applied Psychology Monograph*, pp. 259–286.
18. Herzberg (1968), “One More Time: How Do You Motivate Employees?” *Harvard Business Review*, pp. 53–62.
19. Ian Beardwell, Len Holden & Tim Claydon (2004), *Human Resource Management*, Person Education, United Kingdom.
20. Judge, T. A., & Klinger, R. (2008), “Job satisfaction: Subjective well-being at work”, *The Science of Subjective Well-Being* (Ch. 19, pp. 393-413), Guilford Publications, United States.
21. Kovach, K.A. (1995), “Employee motivation: addressing a crucial factor in your organization’s performance”, *Employment Relations Today* 22 (2), pp. 93-107.
22. Lawler, E. E., Hackman, J. R., Kaufman (1973), “Effects of Job Redesign: A Field Experiment,” *Journal of Applied Social Psychology*, pp. 49–62.
23. Macey William H. (2009), *Employee Engagement: Tools for Analysis, Prattice, and Competitive Advantage*, Wiley-Blackwell, pp.156-172

24. Meyer J.P. (1996), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.49, pp. 252 – 276.
25. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994), "Psychometric theory (3rd ed.)", New York, NY: McGraw-Hill, Inc.
26. Paul, W. J., Robertson, K. B., Herzberg (1969), "Job Enrichment Pays Off", *Harvard Business Review*, pp. 61–78.
27. Porter and Lawler (Porter, III 1968), "Further expanded Vroom's expectancy theory", *Harvard Business Review Classics*, New York.
28. R. T. Mowday, R. M. Steers, L. W. Porter (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Vocational Behavior*, 14, pp. 224.
29. Smith, P. C., Kendall, L. M., Hulin, C.L. (1969), *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago.
30. Somaya Deepak và Williamson Ian O. (2008), *Rethinking the "War for Talent"*, MIT Sloan Management Review, Cambridge, Vol.49, Iss.4, pp.29-34.
31. Spector, P. E. (1985), "Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", *American Journal of Community Psychology*, Vol.13, pp. 693-713.
32. Weiss, D. J., Dawis, R. V. England, G. W. and Lofquist, L. H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Vol. 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
33. William B. Schaufeli và Arnold B. Bakker (2004), "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp.293-315.

PHỤ LỤC 1: DÀN BÀI THẢO LUẬN (Thảo luận tay đôi)

Xin chào Anh/Chị - Cán bộ nhân viên Công ty KPMG.

Tôi là Vũ Thị Thanh Hương, học viên cao học Quản trị kinh doanh – lớp MBA 1501- trường Đại học Ngoại Ngữ- Tin Học Tp. Hồ Chí Minh. Hiện tôi đang làm luận văn tốt nghiệp với đề tài “Giải pháp nâng cao sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tại Công ty TNHH KPMG Việt Nam”. Mong Anh/Chị dành thời gian thảo luận với tôi về vấn đề này. Các ý kiến trao đổi trong buổi thảo luận này không có quan điểm đúng sai và các ý kiến của Anh/Chị đều là thông tin hữu ích cho việc nghiên cứu đề tài của tôi.

Tôi xin cam đoan tất cả các ý kiến của Anh/Chị đều được giữ bí mật và chỉ phục vụ cho việc nghiên cứu luận văn. Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Anh/Chị.

PHẦN 1- PHẦN GIỚI THIỆU VÀ GẠM LỘC

1.1 GIỚI THIỆU MỤC ĐÍCH, NỘI DUNG THẢO LUẬN

Mục đích thảo luận nhằm hướng đến ba vấn đề chính yếu sau đây:

- Xác định đặc điểm của nhân viên nòng cốt, tầm quan trọng của sự gắn kết giữa nhân viên với Công ty.
- Thảo luận dựa trên các yếu tố được xác định trong mô hình JDI có phù hợp với điều kiện Công ty TNHH KPMG hay không?
- Ngoài các yếu tố được xác định trong mô hình JDI, còn yếu tố nào tác động đến sự gắn kết giữa nhân viên với Công ty hay không?

1.2. PHẦN GẠM LỘC

Thông tin cá nhân

Họ và tên:

Chức vụ:

Kinh nghiệm làm việc (năm):

PHẦN 2- PHẢN THẢO LUẬN

2.1. Thảo luận về đặc điểm nhân viên nòng cốt và sự gắn kết giữa nhân viên với Công ty.

- Theo anh, chị, thế nào là nhân viên nòng cốt, đặc điểm của nhân viên nòng cốt là gì?
- Theo anh, chị, việc giữ chân nhân viên nòng cốt có quan trọng không?
- Nhân viên nòng cốt đóng vai trò như thế nào đối với sự phát triển của Công ty?
- Theo anh chị, sự gắn kết của nhân viên đối với Công ty có ý nghĩa như thế nào?
- Sự gắn kết của nhân viên có thể đo lường qua các yếu tố nào?

2.2. Thảo luận các nhân tố tác động đến sự gắn kết giữa nhân viên với Công ty.

- Theo anh chị quan sát trong Công ty TNHH KPMG, Anh chị nhận xét như thế nào đối với tình hình nhân sự của Công ty, tỷ lệ nghỉ việc trong Công ty đang ở mức nào và với mức đó có ảnh hưởng không tốt đối với sự phát triển của Công ty hay không?
- Công ty có thiết lập các chính sách quan tâm đến lợi ích của nhân viên hay không? Chính sách đó gồm những yếu tố nào và góp phần như thế nào đối với việc tăng sự gắn kết của nhân viên với Công ty?
- Anh chị có nhận xét như thế nào về yếu tố Phúc lợi và tiền lương của Công ty? Yếu tố này có cạnh tranh so với thị trường cùng ngành không?
- Anh chị có nhận xét như thế nào đối với bản chất công việc của ngành tài chính nói chung và của Công ty nói riêng?
- Anh, chị nhận xét như thế nào về tính độc lập của người làm công tác tài chính tại Doanh nghiệp? Ban giám đốc có hay can thiệp vào công việc của anh, chị hay không? Anh chị có chịu áp lực gì từ phía nhà quản lý trong quá trình chế biến, xử lý số liệu kế toán hay không? Áp lực cụ thể là gì?

- Anh chị có nghĩ chính sách và quy trình Đào tạo và phát triển của Công ty mang tính hữu dụng và đáp ứng được nhu cầu của nhân viên cho việc nâng cao khả năng của họ hay không?
- Theo anh chị yếu tố lãnh đạo đóng vai trò như thế nào đối với sự phát triển của Công ty? Lãnh đạo có ảnh hưởng đến sự gắn kết giữa nhân viên với Công ty hay không?
- Đơn vị anh, chị có thiết lập hệ thống đánh giá chất lượng công việc hay không? Vai trò của nó như thế nào đối với việc đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên?
- Anh, chị có hài lòng về văn hóa tổ chức của Doanh nghiệp mình hay không? Trong công giữa các phòng ban, anh chị có nhận được sự hỗ trợ của các phòng ban khác hay không? Nếu có thì như thế nào?
- Ngoài những nhân tố đã đề cập trên, anh chị có ý kiến nào khác về các nhân tố tạo sự gắn kết với tổ chức không? Nếu có thì vì sao?

Trong các nhân tố tác động đến sự gắn kết giữa nhân viên đối với tổ chức mà Anh, Chị đã khám phá, hãy xác định độ mạnh tác động của các nhân tố này đến sự gắn kết theo 5 mức tác động:

Không tác động	Tác động yếu	Tác động trung bình	Tác động mạnh	Tác động rất mạnh
1	2	3	4	5

-

Xin chân thành cảm ơn anh, chị đã tham gia buổi thảo luận này, những ý kiến đóng góp của anh chị chúng tôi sẽ tích cực xem xét và vận dụng trong nghiên cứu của mình.

PHỤ LỤC 2: THẢO LUẬN NHÓM

Xin chào Anh/Chị - Cán bộ nhân viên Công ty KPMG.

Tôi là Vũ Thị Thanh Hương, học viên cao học Quản trị kinh doanh – lớp MBA 1501- trường Đại học Ngoại Ngữ- Tin Học Tp. Hồ Chí Minh. Hiện tôi đang làm luận văn tốt nghiệp với đề tài “Giải pháp nâng cao sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tại Công ty TNHH KPMG Việt Nam”. Mong Anh/Chị dành thời gian thảo luận với tôi về vấn đề này. Các ý kiến trao đổi trong buổi thảo luận này không có quan điểm đúng sai và các ý kiến của Anh/Chị đều là thông tin hữu ích cho việc nghiên cứu đề tài của tôi.

Tôi xin cam đoan tất cả các ý kiến của Anh/Chị đều được giữ bí mật và chỉ phục vụ cho việc nghiên cứu luận văn. Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Anh/Chị.

PHẦN 1- PHẦN GIỚI THIỆU VÀ GẠM LỘC

1.2 GIỚI THIỆU MỤC ĐÍCH

Mục đích thảo luận nhằm hướng đến ba vấn đề chính yếu sau đây:

- Xác định đặc điểm của nhân viên nòng cốt, tầm quan trọng của sự gắn kết giữa nhân viên với Công ty.
- Thảo luận dựa trên các yếu tố được xác định trong mô hình JDI có phù hợp với điều kiện Công ty TNHH KPMG hay không?
- Ngoài các yếu tố được xác định trong mô hình JDI, còn yếu tố nào tác động đến sự gắn kết giữa nhân viên với Công ty hay không?

1.2. PHẦN GẠM LỘC

Thông tin cá nhân

Họ và tên:

Chức vụ:

Kinh nghiệm làm việc (năm):

PHẦN 2- NỘI DUNG THẢO LUẬN

Câu 1: Theo Anh/Chị nhân viên nòng cốt là gì? Vui lòng đánh dấu X vào các mục mà Anh/Chị lựa chọn.

☐ Có kiến thức, kỹ năng và những phẩm chất phù hợp với hoạt động kinh doanh và có khả năng lãnh đạo.

☐ Cung cấp các lợi thế cạnh tranh cho tổ chức

☐ Là trung tâm sản xuất và sống còn của tổ chức và có khả năng ảnh hưởng đến sự ổn định và phát triển của công tác điều hành hệ thống trong tổ chức

☐ Là nhân viên giữ vị trí từ cấp trưởng nhóm, và có thâm niên công tác trên 3 năm ở Công ty.

Ý kiến khác:

Câu 2: Theo Anh/Chị sự gắn kết của nhân viên với Công ty có quan trọng không? Vui lòng đánh dấu X vào mục mà Anh/Chị lựa chọn. Có ☐ , Không ☐ Vì sao?

.....

Câu 3: Vui lòng đánh dấu X vào cột “Có” nếu Anh/Chị cho rằng yếu tố bên dưới có ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức và đánh dấu X vào cột “Không” nếu Anh/Chị cho rằng yếu tố bên dưới không ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

STT	Yếu tố ảnh hưởng	Có	Không
1	Bản chất công việc		
2	Đào tạo và thăng tiến		
3	Lãnh đạo		
4	Tiền lương		
5	Đồng nghiệp		

Câu 4: Ý kiến khác, ngoài các yếu tố kể trên, theo Anh/Chị còn có các yếu tố nào ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với Công ty TNHH KPMG Việt Nam:

.....

Xin chân thành cảm ơn Anh/Chị đã dành thời gian tham gia buổi thảo luận này.

PHẦN 3- ĐIỀU CHỈNH, XÁC ĐỊNH CÁC BIẾN QUAN SÁT ĐỐI VỚI CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN VỚI CÔNG TY

Câu 1: Nhóm chuyên gia đều chọn tất cả các định nghĩa về nhân viên nòng cốt được nêu trong mục câu hỏi. Các định nghĩa đưa ra dựa trên nghiên cứu của Janet (2004) Nhân viên nòng cốt trong tổ chức là lực lượng lao động chính, nhân viên cốt lõi trở thành một loại keo gắn kết tổ chức lại với nhau, kiến thức, kinh nghiệm và sự gắn kết của họ trở nên quan trọng đối với thành công của tổ chức

Câu 2: Nhóm thảo luận các chuyên gia đều cho rằng sự gắn kết của nhân viên với Công ty rất là quan trọng vì yếu tố con người là một trong những yếu tố quan trọng

tạo nên sự sống còn của doanh nghiệp và tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp, đặc biệt là những người tài trong tổ chức. Việc giữ chân người tài trong tổ chức sẽ giúp doanh nghiệp tiết kiệm được nhiều chi phí, thời gian bỏ ra để tuyển dụng và đào tạo đội ngũ nhân lực mới thay thế nhưng chưa chắc gì đã phù hợp và tương xứng với đội ngũ nhân lực cũ.

Câu 3: Xét về 5 yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với Công ty thì hầu hết các chuyên gia đều đồng ý. Tuy nhiên các chuyên gia thống nhất điều chỉnh tên gọi một số yếu tố cho phù hợp với tình hình thực tế tại Công ty

STT	Yếu tố	Đồng ý	Loại bỏ	Điều chỉnh	Nhận xét
1	Bản chất công việc	10	0		
2	Đào tạo và thăng tiến	2	8	Đào tạo và phát triển	Theo chính sách Công ty việc đào tạo nhằm mục đích bồi dưỡng nâng cao năng lực cho nhân viên đồng thời giúp nhân viên phát triển bản thân hơn. Nên hầu hết các ý kiến thống nhất đổi tên yếu tố "Đào tạo và thăng tiến" thành "Đào tạo và phát triển"
3	Lãnh đạo	0	10	Cấp trên trực tiếp	Ban lãnh đạo của công ty bao gồm thành viên điều hành và cấp quản lý cao ở các phòng ban, tùy vào phòng ban và các cấp bậc của nhân viên sẽ có cấp trên trực tiếp khác nhau. Vì vậy yếu tố "Lãnh đạo" sẽ điều chỉnh thành "Cấp

					trên trực tiếp" để phù hợp hơn với môi trường KPMG
4	Tiền lương	6	4		Một số ý kiến chuyên gia cho rằng, yếu tố "Tiền lương" nên gộp chung với yếu tố "Phúc lợi". Vì nó đều là những lợi ích mà nhân viên nhận được. Tuy nhiên hầu hết cho rằng, KPMG chi trả tiền lương là khoản tiền nhân viên được nhận cố định hàng tháng còn phúc lợi của nhân viên bao gồm nhiều khoản như trợ cấp ăn uống, đi lại, công tác phí, bảo hiểm sức khỏe, tiền thưởng sẽ không cố định mà tùy thuộc vào từng thời điểm và tình hình tài chính của công ty. Vì vậy yếu tố "Tiền lương" và "Phúc lợi" sẽ không thay đổi để phù hợp với môi trường của KPMG
5	Đồng nghiệp	10	0		

Câu 3: Ngoài 05 yếu tố nêu trên, các chuyên gia đều đồng tình bổ sung thêm yếu tố phúc lợi và cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Mất cân bằng giữa công việc và

cuộc sống là nguyên nhân chính khiến người lao động cảm thấy mệt mỏi với công việc hiện tại, dẫn đến tình trạng căng thẳng tâm lý và giảm năng suất làm việc, tình trạng nhảy việc cũng vì thế mà tăng lên. Phúc lợi cũng là một yếu tố rất quan trọng ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức, Công ty có phúc lợi tốt chứng minh rằng Công ty có sự quan tâm đến đời sống tinh thần của nhân viên. Từ đó giúp nhân viên có sự an tâm về mặt tâm lý và tập trung cho công việc tốt hơn. Vì vậy hai yếu tố này được các nhà quản lý đặc biệt quan tâm khi xem xét các giải pháp nâng cao sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Như vậy, qua kết quả thảo luận nhóm xác định 07 yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với Công ty như sau:

STT	Yếu tố ảnh hưởng
1	Bản chất công việc
2	Đào tạo và phát triển
3	Cấp trên trực tiếp
4	Tiền lương
5	Đồng nghiệp
6	Phúc lợi
7	Cân bằng giữa công việc và cuộc sống

PHẦN 4: THẢO LUẬN BIẾN QUAN SÁT

A- Câu hỏi thảo luận

1. Bản chất công việc

Theo Anh/Chị yếu tố Bản chất công việc ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên được biểu hiện như thế nào?

Gợi ý các biến quan sát của thang đo Bản chất công việc:

Thang đo	Biến quan sát
Bản chất công việc	Công việc cho phép Anh/Chị sử dụng tốt các năng lực cá nhân
	Công việc rất thú vị
	Công việc có nhiều thách thức

Anh/Chị có đồng ý với những diễn giải này không? Nếu không, Anh/Chị nghĩ nên điều chỉnh như thế nào? Để đánh giá yếu tố Bản chất công việc ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên thì cần bổ sung hoặc loại bỏ biến quan sát nào? Tại sao?

2. Đào tạo và phát triển nghề nghiệp

Theo Anh/Chị yếu tố Đào tạo và phát triển nghề nghiệp ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên được biểu hiện như thế nào?

Gợi ý các biến quan sát thang đo Đào tạo và phát triển nghề nghiệp:

Thang đo	Biến quan sát
Đào tạo và phát triển nghề nghiệp	Anh/Chị được cung cấp kiến thức/ kỹ năng cần thiết cho công việc
	Anh/Chị được tạo nhiều cơ hội phát triển bản thân
	Anh/Chị được biết những điều kiện để được thăng tiến
	Công ty giúp cho Anh/Chị có kế hoạch rõ ràng về việc đào tạo, phát triển nghề nghiệp cá nhân

Anh/Chị có đồng ý với những diễn giải này không? Nếu không, Anh/Chị nghĩ nên điều chỉnh như thế nào? Để đánh giá yếu tố Đào tạo và phát triển nghề nghiệp ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên nòng cốt thì cần bổ sung hoặc loại bỏ biến quan sát nào? Tại sao?

3. Cấp trên trực tiếp

Theo Anh/Chị yếu tố Cấp trên trực tiếp ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên được biểu hiện như thế nào?

Gợi ý các biến quan sát của thang đo Cấp trên trực tiếp:

Thang đo	Biến quan sát
Cấp trên trực tiếp	Lãnh đạo tôn trọng và tin cậy Anh/Chị trong công việc
	Lãnh đạo đối xử với Anh/Chị công bằng, không phân biệt
	Lãnh đạo có tác phong lịch sự, hòa nhã

Anh/Chị có đồng ý với những diễn giải này không? Nếu không, Anh/Chị nghĩ nên điều chỉnh như thế nào? Để đánh giá yếu tố Cấp trên trực tiếp ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên nòng cốt thì cần bổ sung hoặc loại bỏ biến quan sát nào? Tại sao?

4. Tiền lương

Theo Anh/Chị yếu tố Thu nhập ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên được biểu hiện như thế nào?

Gợi ý các biến quan sát thang đo Thu nhập:

Thang đo	Biến quan sát
Tiền lương	Anh/Chị được trả lương tương xứng với kết quả làm việc
	Tiền lương được trả công bằng

Anh/Chị có đồng ý với những diễn giải này không? Nếu không, Anh/Chị nghĩ nên điều chỉnh như thế nào? Để đánh giá yếu tố Thu nhập ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên nòng cốt thì cần bổ sung hoặc loại bỏ biến quan sát nào? Tại sao?

5. Đồng nghiệp

Theo Anh/Chị yếu tố Đồng nghiệp ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên được biểu hiện như thế nào?

Gợi ý các biến quan sát thang đo Đồng nghiệp:

Thang đo	Biến quan sát
Đồng nghiệp	Đồng nghiệp của Anh/Chị thoải mái dễ chịu
	Anh/Chị và các đồng nghiệp phối hợp làm việc tốt
	Những người mà Anh/Chị làm việc rất thân thiện

Anh/Chị có đồng ý với những diễn giải này không? Nếu không, Anh/Chị nghĩ nên điều chỉnh như thế nào? Để đánh giá yếu tố Đồng nghiệp ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên nòng cốt thì cần bổ sung hoặc loại bỏ biến quan sát nào? Tại sao?

6. Phúc lợi

Theo Anh/Chị yếu tố Phúc lợi ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên được biểu hiện như thế nào?

Gợi ý các biến quan sát thang đo Phúc lợi:

Thang đo	Biến quan sát
Phúc lợi	Anh/Chị nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương
	Anh/Chị cảm thấy phúc lợi nhận được từ công ty hấp dẫn hơn so với bạn đồng nghiệp ở những công ty khác
	Anh/Chị cảm thấy hài lòng với cách quy định chế độ tăng lương và các phúc lợi khác của công ty

7. Cân bằng giữa công việc và cuộc sống

Theo Anh/Chị yếu tố Cân bằng giữa công việc và cuộc sống ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên được biểu hiện như thế nào?

Gợi ý các biến quan sát thang đo Cân bằng giữa công việc và cuộc sống:

Thang đo	Biến quan sát
Cân bằng giữa công việc và cuộc sống	Anh/Chị có thể đáp ứng một số nhiệm vụ của gia đình trong khi vẫn hoàn thành tốt công việc được giao
	Công ty hỗ trợ Anh/Chị khi Anh/Chị có việc gia đình

Anh/Chị có đồng ý với những diễn giải này không? Nếu không, Anh/Chị nghĩ nên điều chỉnh như thế nào? Để đánh giá yếu tố Cân bằng giữa công việc và cuộc sống ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên nòng cốt thì cần bổ sung hoặc loại bỏ biến quan sát nào? Tại sao?

8. Sự gắn kết của nhân viên với Công ty

Theo Anh/Chị sự gắn kết của nhân viên nòng cốt với Công ty được biểu hiện như thế nào?

Gợi ý lấy từ mô hình Trần Kim Dung (2005) như sau:

Sự gắn kết của nhân viên với Công ty
Anh/Chị cố gắng hết mình để hoàn thành tốt công việc được giao
Anh/Chị tự nguyện nỗ lực nâng cao kỹ năng để có thể cống hiến nhiều hơn cho công việc
Anh/Chị sẽ giới thiệu về sản phẩm dịch vụ của tổ chức là thứ tốt nhất mà khách hàng có thể mua

Anh/Chị sẽ giới thiệu về tổ chức là nơi tốt nhất để làm việc
Anh/Chị vui mừng vì đã chọn tổ chức là nơi để làm việc
Anh/Chị sẽ ở lại Công ty mặc dù có nơi khác có lời đề nghị lương bổng tương đối hấp dẫn hơn
Về nhiều phương diện khác nhau, Anh/Chị xem Công ty là mái nhà thứ hai của mình

Anh/Chị có đồng ý với những diễn giải này không? Nếu không, Anh/Chị nghĩ nên điều chỉnh như thế nào? Để đánh giá biến phụ thuộc Sự gắn kết của nhân viên nòng cốt với Công ty thì cần bổ sung hoặc loại bỏ biến quan sát nào? Tại sao?

Xin chân thành cảm ơn Anh/Chị đã dành thời gian tham gia buổi thảo luận này.

Kết quả thảo luận biến quan sát để đo lường 7 yếu tố

1. Bản chất công việc

Các chuyên gia trong nhóm đều có ý kiến gộp chung biến quan sát “Công việc có nhiều thách thức” vào biến “Công việc rất thú vị”. Thông thường những công việc có tính thách thức sẽ tạo ra sự kích thích nhân viên thể hiện điều đó giúp họ cảm thấy có sự thú vị và không cảm thấy nhàm chán trong công việc. Vì vậy hai biến sẽ gộp chung thành một biến “Công việc rất thách thức và thú vị”.

Thêm vào đó, vì bản chất KPMG là một công ty lớn chuyên cung cấp dịch vụ về tài chính, khối lượng công việc cũng như lượng khách hàng trên 1000 doanh nghiệp, đòi hỏi công việc phải được phân chia hợp lý, cũng như những quy trình nghiêm ngặt rõ ràng để đảm bảo tính nhất quán trong quản lý cũng như chất lượng sản phẩm. Các chuyên gia đồng ý thêm hai biến quan sát: “Anh/Chị cảm thấy khối lượng công việc được phân chia hợp lý” và “Công ty có quy trình rõ ràng để công việc được tiến hành hiệu quả” vào yếu tố bản chất công việc để khảo sát ý kiến của nhân viên. Bên cạnh đó việc hiểu rõ công việc cần phải làm và phân chia công việc

đúng vai trò đảm nhận rất quan trọng để giúp nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao. Vì vậy các chuyên gia thống nhất đưa vào biến quan sát: “Anh/Chị hiểu rõ những công việc cần phải làm”

Thang đo đã được điều chỉnh sau khi thống nhất ý kiến thảo luận:

Thang đo	Biến quan sát
Bản chất công việc	Công việc cho phép các Anh/Chị sử dụng tốt các năng lực cá nhân
	Công việc rất thú vị và thách thức
	Anh/Chị cảm thấy khối lượng công việc được phân chia hợp lý
	Anh/Chị hiểu rõ những công việc cần phải làm
	Công ty có quy trình rõ ràng để công việc được tiến hành hiệu quả

2. Đào tạo và phát triển nghề nghiệp

Biến quan sát “Anh/Chị được tạo nhiều cơ hội phát triển bản thân” và “Anh/Chị được biết những điều kiện để được thăng tiến” được các chuyên gia cho rằng có sự tương đồng với nhau nên quyết định bỏ một biến “Anh/Chị được biết những điều kiện để được thăng tiến”. Bên cạnh đó, nhằm đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo và định hướng phát triển, cũng như đánh giá sự công bằng, minh bạch, các chuyên gia cho rằng nên đưa thêm hai biến quan sát để khảo sát. Vì theo các chuyên gia chính sách quy định điều kiện thăng tiến không rõ ràng hoặc không thống nhất có thể gây ra sự nghi ngờ trong nội bộ công ty và dẫn đến nhiều vấn đề khác, bao gồm cả hiệu suất làm việc giảm và tỉ lệ thay đổi nhân sự tăng cao.

Thang đo đã được điều chỉnh sau khi thống nhất ý kiến thảo luận:

Thang đo	Biến quan sát
Đào tạo và phát triển nghề nghiệp	Anh/Chị được cung cấp kiến thức/ kỹ năng cần thiết cho công việc
	Anh/Chị được tạo nhiều cơ hội phát triển bản thân
	Công ty giúp cho Anh/Chị có kế hoạch rõ ràng về việc đào tạo, phát triển nghề nghiệp cá nhân
	Chương trình đào tạo giúp ích cho Anh/Chị nâng cao trình độ và chất lượng thực hiện công việc
	Anh/Chị thấy chính sách đào tạo và phát triển nghề nghiệp của Công ty là công bằng và minh bạch

3. Cấp trên trực tiếp

Các chuyên gia đồng quan điểm giữ nguyên các biến quan sát đồng thời bổ sung thêm 2 biến quan sát là “Cấp trên trực tiếp công ty sẵn sàng hỗ trợ để Anh/Chị nâng cao năng lực của mình” và “Cấp trên trực tiếp luôn ghi nhận sự đóng góp của Anh/Chị tại Công ty”. Theo các chuyên gia, cấp trên hay nhà lãnh đạo cũng như “ngọn hải đăng”, họ thiết lập những nguyên tắc liên quan đến cách hành xử của nhân viên và cách thức để đạt đến mục tiêu đề ra. Họ tạo nên những chuẩn mực hoàn hảo và đưa ra các dẫn chứng thuyết phục để mọi người làm theo và là kim chỉ nam và vẽ ra con đường xán lạn để nhân viên cùng tiến về phía trước. Người lãnh đạo có khả năng tạo ra những sáng kiến lý tưởng cho mọi mục tiêu mà họ mong muốn tổ chức đạt được. Và bằng uy tín của mình, họ thu phục được mọi người cùng nhau chia sẻ tầm nhìn đó. Không những vậy, nhà lãnh đạo biết cách động viên tinh thần nhân viên, công nhận sự đóng góp của nhân viên sẽ giúp tạo động lực cho nhân viên làm việc, cống hiến hết mình cho tổ chức.

Thang đo đã được điều chỉnh sau khi thống nhất ý kiến thảo luận:

Thang đo	Biến quan sát
Cấp trên trực tiếp	Cấp trên trực tiếp tôn trọng và tin cậy Anh/Chị trong công việc
	Cấp trên trực tiếp đối xử với Anh/Chị công bằng, không phân biệt
	Cấp trên trực tiếp có tác phong lịch sự, hòa nhã
	Cấp trên trực tiếp sẵn sàng hỗ trợ khi Anh/Chị gặp khó khăn trong công việc
	Cấp trên trực tiếp luôn ghi nhận sự đóng góp của Anh/Chị tại Công ty

4. Tiền lương

Theo ý kiến chuyên gia, hai biến “Anh/Chị được trả lương tương xứng với kết quả làm việc” và “Tiền lương được trả công bằng” khá tương đồng nên sẽ loại bỏ 1 biến. Đồng thời bổ sung thêm 04 biến quan sát để nhân viên đánh giá sự hài lòng về chế độ lương của công ty thỏa đáng hay không và cạnh tranh với thị trường hay không. Vì lương là một yếu tố quan trọng, nếu cùng một loại công việc và môi trường làm việc như nhau nhưng nếu thu nhập của họ quá thấp so với đồng nghiệp ở doanh nghiệp khác thì sẽ rất khó mà giữ chân họ nếu họ có cơ hội thay đổi.

Thang đo đã được điều chỉnh sau khi thống nhất ý kiến thảo luận:

Thang đo	Biến quan sát
Tiền lương	Anh/Chị được trả lương tương xứng với kết quả làm việc
	Tiền lương đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình Anh/Chị
	Anh/Chị được đánh giá tăng lương hàng năm

	Anh/Chị hài lòng với chế độ lương của công ty
	Công ty trả lương cho Anh/Chị với mức lương cạnh tranh so với thị trường lao động trong nước

5. Đồng nghiệp

Các ý kiến chuyên gia cùng thống nhất sẽ loại bỏ biến “Đồng nghiệp của Anh/Chị thoải mái dễ chịu” vì có sự tương đồng với biến “Những người mà Anh/Chị làm việc rất thân thiện” và thay bằng “Đồng nghiệp của Anh/Chị là những người thân thiện”. Đồng thời bổ sung thêm 03 (ba) biến quan sát đánh giá mức độ phối hợp, đoàn kết của nhân viên trong tổ chức như thế nào.

Thang đo đã được điều chỉnh sau khi thống nhất ý kiến thảo luận:

Thang đo	Biến quan sát
Đồng nghiệp	Đồng nghiệp của Anh/Chị là những người thân thiện
	Mỗi thành viên của nhóm Anh/Chị có nhận thức rõ ràng về mục tiêu của nhóm.
	Anh/Chị và đồng nghiệp phối hợp làm việc tốt
	Đồng nghiệp trong Công ty sẵn sàng giúp đỡ, hỗ trợ nhau trong công việc và cuộc sống

6. Phúc lợi

Những biến quan sát trên được các chuyên gia đồng quan điểm giữ nguyên. Cũng như yếu tố tiền lương, chế độ phúc lợi tốt giữ vai trò quan trọng hàng đầu theo đánh giá của nhân viên về nơi làm việc tốt nhất ở Việt Nam (trên 80% người trả lời phỏng vấn cho biết thu nhập và phúc lợi là quan trọng nhất). Nếu chỉ cung cấp mức

thu nhập vừa đủ sống cũng như chế độ phúc lợi thấp cho nhân viên, đồng nghĩa với Công ty có nguy cơ mất đi những nhân viên giỏi do những nhà tuyển dụng khác trả mức lương thưởng xứng đáng hơn để mời gọi họ về.

Thang đo	Biến quan sát
Phúc lợi	Anh/Chị nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương
	Anh/Chị cảm thấy phúc lợi nhận được từ công ty hấp dẫn hơn so với bạn đồng nghiệp ở những công ty khác
	Anh/Chị cảm thấy hài lòng với cách quy định chế độ tăng lương và các phúc lợi khác của công ty

7. Cân bằng giữa công việc và cuộc sống

Theo ý kiến của các chuyên gia, việc cân bằng giữa công việc và cuộc sống cho nhân viên được xem là yếu tố mang tính chiến lược trong lĩnh vực quản lý nhân sự tại các công sở trong thế kỷ 21. Các chuyên gia đều đồng ý các biến quan sát của thang đo, tuy nhiên đề xuất bổ sung thêm biến quan sát “Công ty sắp xếp, bố trí nghỉ phép tuần, phép năm theo nguyện vọng, đề xuất của Anh/Chị”. Việc sắp xếp ngày nghỉ phép cho nhân viên trên cơ sở xem xét mong muốn của nhân viên sẽ tạo điều kiện cho nhân viên được nghỉ ngơi khi họ cảm thấy áp lực, căng thẳng trong công việc, từ đó lấy lại tinh thần để làm việc tốt hơn hoặc giúp họ có thời gian tham gia các hoạt động cùng gia đình, bạn bè, người thân khi họ có nhu cầu, từ đó giúp họ có thể hoàn thành tốt cả 2 vai trò trong công việc và trong gia đình.

Thang đo	Biến quan sát
Cân bằng giữa công việc và cuộc sống	Anh/Chị có thể đáp ứng một số nhiệm vụ của gia đình trong khi vẫn hoàn thành công việc được giao
	Công ty hỗ trợ Anh/Chị khi Anh/Chị có việc gia đình
	Công ty sắp xếp, bố trí nghỉ phép theo nguyện vọng, đề xuất của Anh/Chị

8. Sự gắn kết của nhân viên với Công ty

Các chuyên gia đồng ý với các biến quan sát trên đưa ra. Đánh giá sự gắn kết của nhân viên đối với Công ty rất quan trọng, đặc biệt là đội ngũ nhân viên nòng cốt. Những nhân viên trung thành và gắn bó thường có thể làm thay đổi đáng kể hoạt động của doanh nghiệp. Họ là đội ngũ có khả năng làm cho khách hàng trở nên trung thành hơn với doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp giảm chi phí tuyển dụng nhân viên mới, cải thiện năng suất lao động và chất lượng sản phẩm.

Sự gắn kết của nhân viên với Công ty
Anh/Chị cố gắng hết mình để hoàn thành tốt công việc được giao
Anh/Chị tự nguyện nỗ lực nâng cao kỹ năng để có thể cống hiến nhiều hơn cho công việc
Anh/Chị sẽ giới thiệu về sản phẩm dịch vụ của tổ chức là thứ tốt nhất mà khách hàng có thể mua
Anh/Chị sẽ giới thiệu về tổ chức là nơi tốt nhất để làm việc
Anh/Chị vui mừng vì đã chọn tổ chức là nơi để làm việc
Anh/Chị sẽ ở lại Công ty mặc dù có nơi khác có lời đề nghị lương bổng tương đối hấp dẫn hơn
Về nhiều phương diện khác nhau, Anh/Chị xem Công ty là mái nhà thứ hai của mình

PHỤ LỤC 3: BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT ĐỊNH LƯỢNG

Chào Anh/ Chị,

Tôi là học viên cao học trường Đại học Ngoại Ngữ- Tin Học Thành phố Hồ Chí Minh. Tôi đang nghiên cứu về đề tài “Giải pháp nâng cao sự gắn kết nhân viên nòng cốt tại Công ty TNHH KPMG Việt Nam”. Để đánh giá đúng thực trạng về sự gắn kết của nhân viên đối với Công ty, trân trọng kính mời Anh/Chị vui lòng dành chút thời gian trả lời phiếu khảo sát dưới đây.

Xin lưu ý rằng không có câu trả lời nào đúng hay sai, mọi ý kiến đóng góp của Anh/Chị đều rất hữu ích cho nghiên cứu của tôi. Tôi xin đảm bảo mọi ý kiến của Anh/Chị sẽ được giữ bí mật tuyệt đối và chỉ phục vụ cho nghiên cứu của tôi. Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác và giúp đỡ của Anh/Chị.

Hướng dẫn trả lời: Anh chị vui lòng khoanh tròn vào số thể hiện mức độ đồng ý của Anh/Chị từ 1 đến 5, trong đó:

1= Hoàn toàn không đồng ý

2= Không đồng ý

3= Không chắc chắn đồng ý hay không đồng ý/ Trung lập

4= Đồng ý

5= Hoàn toàn đồng ý

STT	Thang đo	Mức độ				
Bản chất công việc						
1	Công việc cho phép các Anh/Chị sử dụng tốt các năng lực cá nhân	1	2	3	4	5
2	Công việc rất thú vị và thách thức	1	2	3	4	5
3	Anh/ Chị cảm thấy khối lượng công việc được phân chia hợp lý	1	2	3	4	5
4	Anh/Chị hiểu rõ những công việc cần phải làm	1	2	3	4	5
5	Công ty có quy trình rõ ràng để công việc được tiến hành hiệu quả	1	2	3	4	5
Đào tạo và phát triển nghề nghiệp						
6	Anh/Chị được cung cấp kiến thức/ kỹ năng cần thiết cho công việc	1	2	3	4	5
7	Anh/Chị được tạo nhiều cơ hội phát triển bản thân	1	2	3	4	5
8	Công ty giúp cho Anh/Chị có kế hoạch rõ ràng về việc đào tạo, phát triển nghề nghiệp cá nhân	1	2	3	4	5
9	Chương trình đào tạo giúp ích cho Anh/ Chị nâng cao trình độ và chất lượng thực hiện công việc	1	2	3	4	5
10	Anh/Chị thấy chính sách đào tạo và phát triển nghề nghiệp của Công ty là công bằng và minh bạch	1	2	3	4	5
Cấp trên trực tiếp						
11	Cấp trên trực tiếp tôn trọng và tin cậy Anh/Chị trong công việc	1	2	3	4	5
12	Cấp trên trực tiếp đối xử với Anh/Chị công bằng, không phân biệt	1	2	3	4	5
13	Cấp trên trực tiếp có tác phong lịch sự, hòa nhã	1	2	3	4	5
14	Cấp trên trực tiếp sẵn sàng hỗ trợ khi Anh/Chị gặp khó khăn trong công việc	1	2	3	4	5
15	Cấp trên trực tiếp luôn ghi nhận sự đóng góp của Anh/Chị tại Công ty	1	2	3	4	5

16	Cấp trên trực tiếp tạo động lực cho Anh/Chị khi làm việc	1	2	3	4	5
Tiền lương						
17	Anh/Chị được trả lương tương xứng với kết quả làm việc	1	2	3	4	5
18	Tiền lương đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình Anh/Chị	1	2	3	4	5
19	Anh/Chị được đánh giá tăng lương hàng năm	1	2	3	4	5
20	Anh/Chị hài lòng với chế độ lương của công ty	1	2	3	4	5
21	Công ty trả lương cho Anh/Chị với mức lương cạnh tranh so với thị trường lao động trong nước	1	2	3	4	5
Đồng nghiệp						
22	Đồng nghiệp của Anh/Chị là những người thân thiện	1	2	3	4	5
23	Mỗi thành viên của nhóm Anh/Chị có nhận thức rõ ràng về mục tiêu của nhóm.	1	2	3	4	5
24	Anh/Chị và đồng nghiệp phối hợp làm việc tốt	1	2	3	4	5
25	Đồng nghiệp trong Công ty sẵn sàng giúp đỡ, hỗ trợ nhau trong công việc và cuộc sống	1	2	3	4	5
Phúc lợi						
26	Anh/Chị nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương (ví dụ: công tác phí, chi phí đi lại, ăn uống, nghỉ mát...)	1	2	3	4	5
27	Anh/Chị cảm thấy phúc lợi nhận được từ công ty hấp dẫn hơn so với bạn đồng nghiệp ở những công ty khác	1	2	3	4	5
28	Anh/Chị cảm thấy hài lòng với cách quy định chế độ tăng lương và các phúc lợi khác của công ty	1	2	3	4	5
Cân bằng giữa công việc và cuộc sống						
29	Anh/Chị có thể đáp ứng một số nhiệm vụ của gia đình trong khi vẫn hoàn thành công việc được giao	1	2	3	4	5
30	Công ty hỗ trợ Anh/Chị khi Anh/Chị có việc gia đình	1	2	3	4	5

31	Công ty sắp xếp, bố trí nghỉ phép theo nguyện vọng, đề xuất của Anh/Chị	1	2	3	4	5
Sự gắn kết của nhân viên với Công ty						
32	Anh/Chị cố gắng hết mình để hoàn thành tốt công việc được giao	1	2	3	4	5
33	Anh/Chị tự nguyện nỗ lực nâng cao kỹ năng để có thể cống hiến nhiều hơn cho công việc	1	2	3	4	5
34	Anh/Chị sẽ giới thiệu về sản phẩm dịch vụ của tổ chức là thứ tốt nhất mà khách hàng có thể mua	1	2	3	4	5
35	Anh/Chị sẽ giới thiệu về tổ chức là nơi tốt nhất để làm việc	1	2	3	4	5
36	Anh/Chị vui mừng vì đã chọn tổ chức là nơi để làm việc	1	2	3	4	5
37	Anh/Chị sẽ ở lại Công ty mặc dù có nơi khác có lời đề nghị lương bổng tương đối hấp dẫn hơn	1	2	3	4	5
38	Về nhiều phương diện khác nhau, Anh/Chị xem Công ty là mái nhà thứ hai của mình	1	2	3	4	5
39	Anh/Chị xác định gắn kết lâu dài với Công ty	1	2	3	4	5

Xin cho biết đôi nét về bản thân Anh/Chị

Hướng dẫn trả lời: Vui lòng đánh dấu X vào mục mà Anh/Chị lựa chọn.

1. Giới tính:

Nam ☐

Nữ ☐

2. Tình trạng hôn nhân:

Chưa kết hôn ☐

Đã kết hôn ☐

3. Độ tuổi

Dưới 25 ☐Từ 25 đến 34 ☐Từ 35 đến 45 ☐Trên 45 ☐

4. Trình độ học vấn

Cao đẳng ☐Đại học ☐Thạc sĩ ☐Tiến sĩ ☐

5. Thâm niên công tác

Dưới 3 năm ☐Từ 3 đến 5 năm ☐Trên 5 năm ☐Đã nghỉ việc ☐

Nếu Anh/Chị quan tâm đến kết quả nghiên cứu này, Anh/Chị vui lòng cho biết email để phản hồi:

Email:

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Anh/Chị.

Chúc Anh/Chị gặp nhiều may mắn và thành công trong cuộc sống.

PHỤ LỤC 4: KẾT QUẢ XỬ LÝ DỮ LIỆU BẰNG SPSS

1. Phân tích hệ số Cronbach Alpha.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Bản chất công việc 1	14.2696	12.346	.407	.504
Bản chất công việc 2	13.6127	14.544	.193	.618
Bản chất công việc 3	14.6912	13.456	.377	.524
Bản chất công việc 4	13.9118	12.495	.381	.519
Bản chất công việc 5	14.1618	12.777	.398	.511

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Đào tạo phát triển 1	13.4853	11.364	.421	.606
Đào tạo phát triển 2	13.9265	11.054	.393	.623
Đào tạo phát triển 3	13.4216	12.117	.416	.609
Đào tạo phát triển 4	13.3333	12.381	.376	.626
Đào tạo phát triển 5	14.4216	11.457	.473	.582

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Cấp trên trực tiếp 1	16.9020	16.414	.567	.510
Cấp trên trực tiếp 2	17.4853	16.556	.207	.629
Cấp trên trực tiếp 3	17.2941	16.159	.256	.606
Cấp trên trực tiếp 4	17.8529	14.914	.379	.550
Cấp trên trực tiếp 5	17.3922	15.688	.476	.518
Cấp trên trực tiếp 6	18.2941	16.711	.312	.577

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Cấp trên trực tiếp 1	13.3431	12.079	.570	.519
Cấp trên trực tiếp 3	13.7353	11.506	.277	.640
Cấp trên trực tiếp 4	14.2941	10.741	.371	.586
Cấp trên trực tiếp 5	13.8333	11.450	.471	.535
Cấp trên trực tiếp 6	14.7353	12.117	.329	.601

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Cấp trên trực tiếp 1	9.5931	7.760	.568	.506
Cấp trên trực tiếp 4	10.5441	6.427	.382	.618
Cấp trên trực tiếp 5	10.0833	7.229	.461	.543
Cấp trên trực tiếp 6	10.9853	7.581	.342	.626

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Tiền lương 1	12.9902	11.763	.365	.623
Tiền lương 2	13.3431	11.980	.352	.629
Tiền lương 3	12.8039	12.040	.501	.558
Tiền lương 4	12.7157	12.559	.404	.600
Tiền lương 5	13.7549	12.748	.434	.589

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Đồng nghiệp 1	10.4363	8.720	.402	.593
Đồng nghiệp 2	10.9265	8.807	.351	.636
Đồng nghiệp 3	10.4608	9.324	.489	.540
Đồng nghiệp 4	10.3088	9.013	.483	.538

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Phúc lợi 1	6.4559	3.816	.526	.690
Phúc lợi 2	6.9510	3.988	.490	.735
Phúc lợi 3	6.1814	4.573	.714	.529

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Cân bằng 1	6.8137	2.763	.461	.480
Cân bằng 2	7.6912	3.407	.405	.554
Cân bằng 3	6.3775	3.665	.436	.522

2. Phân tích nhân tố khám phá EFA

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.763
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	1287.056
Sphericity df	300
Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
Bản chất công việc 1	1.000	.492
Bản chất công việc 4	1.000	.522
Bản chất công việc 5	1.000	.627
Đào tạo phát triển 1	1.000	.644
Đào tạo phát triển 2	1.000	.638
Đào tạo phát triển 3	1.000	.619
Đào tạo phát triển 4	1.000	.604
Đào tạo phát triển 5	1.000	.626
Cấp trên trực tiếp 4	1.000	.440
Cấp trên trực tiếp 5	1.000	.527
Tiền lương 1	1.000	.615
Tiền lương 2	1.000	.526
Tiền lương 3	1.000	.618
Tiền lương 4	1.000	.522
Tiền lương 5	1.000	.483
Đồng nghiệp 1	1.000	.640
Đồng nghiệp 2	1.000	.481
Đồng nghiệp 3	1.000	.602
Đồng nghiệp 4	1.000	.584
Phúc lợi 1	1.000	.561
Phúc lợi 2	1.000	.571
Phúc lợi 3	1.000	.798
Cân bằng 1	1.000	.593
Cân bằng 2	1.000	.515
Cân bằng 3	1.000	.632

Extraction Method: Principal Component Analysis.

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	3.739	14.956	14.956	3.739	14.956	14.956	3.317	13.268	13.268
2	3.619	14.478	29.434	3.619	14.478	29.434	2.791	11.162	24.431
3	2.089	8.357	37.791	2.089	8.357	37.791	2.027	8.108	32.539
4	1.836	7.343	45.133	1.836	7.343	45.133	1.834	7.337	39.876
5	1.166	4.663	49.797	1.166	4.663	49.797	1.603	6.412	46.288
6	1.028	4.112	53.908	1.028	4.112	53.908	1.489	5.956	52.245
7	1.002	4.010	57.918	1.002	4.010	57.918	1.418	5.673	57.918
8	.914	3.657	61.575						
9	.832	3.327	64.901						
10	.824	3.297	68.198						
11	.768	3.072	71.270						
12	.740	2.958	74.228						
13	.721	2.884	77.112						
14	.691	2.766	79.878						
15	.622	2.489	82.367						
16	.602	2.408	84.775						
17	.573	2.292	87.067						
18	.525	2.099	89.166						
19	.493	1.974	91.140						
20	.458	1.831	92.971						
21	.427	1.709	94.680						

22	.391	1.565	96.245						
23	.381	1.522	97.767						
24	.349	1.397	99.164						
25	.209	.836	100.000						

Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Phúc lợi 3	-.641	.614					
Phúc lợi 1	-.598	.435					
Tiền lương 3	.520	.477					
Đào tạo phát triển 1	-.508				.373		.418
Bản chất công việc 1	.507	.383					
Cấp trên trực tiếp 5	.468	.466					
Cấp trên trực tiếp 4	.385	.366					
Đào tạo phát triển 5	-.445	.594					
Đào tạo phát triển 3	-.437	.538					
Bản chất công việc 5	.366	.499			-.421		
Phúc lợi 2	-.422	.480					
Tiền lương 5	.410	.471					
Tiền lương 4	.376	.433				.306	
Đào tạo phát triển 4	-.382	.408				.360	-.310
Tiền lương 2	.381	.381			.375		
Đồng nghiệp 1			.680			.391	
Đồng nghiệp 4			.672	.337			
Đồng nghiệp 3			.647	.391			
Đồng nghiệp 2			.471	.417			
Cân bằng 1			.303	-.652			
Cân bằng 2				-.619			
Cân bằng 3			.369	-.567			
Bản chất công việc 4	.420				-.449		
Tiền lương 1	.405	.347				.428	.303
Đào tạo phát triển 2	-.361	.314	-.314	.374			.393

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 7 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Phúc lợi 3	.851						
Đào tạo phát triển 3	.720						
Phúc lợi 2	.719						
Đào tạo phát triển 5	.687						
Phúc lợi 1	.671						
Đào tạo phát triển 4	.619						-.407
Tiền lương 3		.739					
Tiền lương 2		.683					
Cấp trên trực tiếp 5		.640					
Cấp trên trực tiếp 4		.631					
Tiền lương 5		.592					
Bản chất công việc 1		.576					
Đồng nghiệp 4			.758				
Đồng nghiệp 3			.743				
Đồng nghiệp 1			.667				
Đồng nghiệp 2			.614				
Cân bằng 3				.761			
Cân bằng 1				.730			
Cân bằng 2				.697			
Tiền lương 1					.743		
Tiền lương 4					.632		
Đào tạo phát triển 1						.702	
Đào tạo phát triển 2						.676	
Bản chất công việc 5		.320					.660
Bản chất công việc 4							.618

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6	7
1	-.629	.573	-.022	.010	.328	-.324	.250
2	.684	.564	.044	.151	.323	.175	.231
3	-.010	-.081	.876	.422	-.048	-.211	.010
4	-.028	.076	.468	-.832	.016	.253	.136
5	-.144	.515	.079	.075	-.315	.326	-.705
6	.071	-.194	.049	-.127	.753	-.177	-.583
7	-.329	-.194	.044	.292	.345	.787	.171

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

3. Mô tả mẫu

Giới tính

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nu	87	42.6	42.6	42.6
Nam	117	57.4	57.4	100.0
Total	204	100.0	100.0	

Trình trạng hôn nhân

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Độc thân	145	71.1	71.1	71.1
Đã kết hôn	59	28.9	28.9	100.0
Total	204	100.0	100.0	

Độ tuổi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25-34 tuổi	95	46.6	46.6	46.6
35-45 tuổi	79	38.7	38.7	85.3
trên 45 tuổi	30	14.7	14.7	100.0
Total	204	100.0	100.0	

Trình độ học vấn

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cao đẳng	21	10.3	10.3	10.3
Đại học	122	59.8	59.8	70.1
Thạc sĩ	49	24.0	24.0	94.1
Tiến sĩ	12	5.9	5.9	100.0
Total	204	100.0	100.0	

Thâm niên công tác

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3-5 năm	134	65.7	65.7	65.7
trên 5 năm	70	34.3	34.3	100.0
Total	204	100.0	100.0	

Tình trạng làm việc

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Đã nghỉ việc	59	28.9	28.9	28.9
Đang làm việc	145	71.1	71.1	100.0
Total	204	100.0	100.0	

4. Kiểm định ANOVA 1 chiều

4.1 Sự gắn kết theo giới tính

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Gắn kết 1	Nu	87	4.6207	.57550	.06170	4.4980	4.7433	3.00	5.00
	Nam	117	4.5043	.67752	.06264	4.3802	4.6283	3.00	5.00
	Total	204	4.5539	.63714	.04461	4.4660	4.6419	3.00	5.00
Gắn kết 2	Nu	87	3.7586	1.50167	.16100	3.4386	4.0787	1.00	5.00
	Nam	117	3.7094	1.54841	.14315	3.4259	3.9929	1.00	5.00
	Total	204	3.7304	1.52511	.10678	3.5199	3.9409	1.00	5.00
Gắn kết 3	Nu	87	1.8391	1.06611	.11430	1.6119	2.0663	1.00	5.00
	Nam	117	1.6496	.94974	.08780	1.4757	1.8235	1.00	5.00
	Total	204	1.7304	1.00288	.07022	1.5919	1.8688	1.00	5.00
Gắn kết 4	Nu	87	3.6782	1.30735	.14016	3.3995	3.9568	1.00	5.00
	Nam	117	3.6239	1.35651	.12541	3.3755	3.8723	1.00	5.00
	Total	204	3.6471	1.33278	.09331	3.4631	3.8310	1.00	5.00
Gắn kết 5	Nu	87	2.7586	1.21966	.13076	2.4987	3.0186	1.00	5.00
	Nam	117	2.7521	1.27243	.11764	2.5191	2.9851	1.00	5.00
	Total	204	2.7549	1.24715	.08732	2.5827	2.9271	1.00	5.00
Gắn kết 6	Nu	87	3.4483	1.53834	.16493	3.1204	3.7761	1.00	5.00
	Nam	117	3.4103	1.38436	.12798	3.1568	3.6637	1.00	5.00
	Total	204	3.4265	1.44845	.10141	3.2265	3.6264	1.00	5.00
Gắn kết 7	Nu	87	2.5057	1.39662	.14973	2.2081	2.8034	1.00	5.00
	Nam	117	2.4444	1.33549	.12347	2.1999	2.6890	1.00	5.00

Total		204	2.4706	1.35883	.09514	2.2830	2.6582	1.00	5.00
Gắn kết tổng	Nu	87	3.1379	.96656	.10363	2.9319	3.3439	1.00	5.00
	Nam	117	3.0085	1.01281	.09363	2.8231	3.1940	1.00	5.00
	Total	204	3.0637	.99301	.06952	2.9266	3.2008	1.00	5.00

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Gắn kết 1	5.413	1	202	.021
Gắn kết 2	.605	1	202	.437
Gắn kết 3	2.063	1	202	.152
Gắn kết 4	.327	1	202	.568
Gắn kết 5	.765	1	202	.383
Gắn kết 6	2.676	1	202	.103
Gắn kết 7	.498	1	202	.481
Gắn kết tổng	.008	1	202	.927

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gắn kết 1	Between Groups	.676	1	.676	1.671	.198
	Within Groups	81.731	202	.405		
	Total	82.407	203			
Gắn kết 2	Between Groups	.121	1	.121	.052	.820
	Within Groups	472.051	202	2.337		
	Total	472.172	203			
Gắn kết 3	Between Groups	1.792	1	1.792	1.789	.183
	Within Groups	202.380	202	1.002		
	Total	204.172	203			
Gắn kết 4	Between Groups	.147	1	.147	.082	.775
	Within Groups	360.441	202	1.784		
	Total	360.588	203			
Gắn kết 5	Between Groups	.002	1	.002	.001	.971
	Within Groups	315.743	202	1.563		
	Total	315.745	203			
Gắn kết 6	Between Groups	.072	1	.072	.034	.853
	Within Groups	425.825	202	2.108		
	Total	425.897	203			
Gắn kết 7	Between Groups	.188	1	.188	.101	.751
	Within Groups	374.636	202	1.855		
	Total	374.824	203			
Gắn kết tổng	Between Groups	.835	1	.835	.846	.359
	Within Groups	199.336	202	.987		
	Total	200.172	203			

4.2 Gắn kết theo tình trạng hôn nhân

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Gắn kết 1	Độc thân	145	4.5724	.62076	.05155	4.4705	4.6743	3.00	5.00
	Đã kết hôn	59	4.5085	.67907	.08841	4.3315	4.6854	3.00	5.00
	Total	204	4.5539	.63714	.04461	4.4660	4.6419	3.00	5.00
Gắn kết 2	Độc thân	145	3.7586	1.55132	.12883	3.5040	4.0133	1.00	5.00
	Đã kết hôn	59	3.6610	1.46934	.19129	3.2781	4.0439	1.00	5.00
	Total	204	3.7304	1.52511	.10678	3.5199	3.9409	1.00	5.00
Gắn kết 3	Độc thân	145	1.7103	.97123	.08066	1.5509	1.8698	1.00	5.00
	Đã kết hôn	59	1.7797	1.08386	.14111	1.4972	2.0621	1.00	5.00
	Total	204	1.7304	1.00288	.07022	1.5919	1.8688	1.00	5.00
Gắn kết 4	Độc thân	145	3.6897	1.28840	.10700	3.4782	3.9011	1.00	5.00
	Đã kết hôn	59	3.5424	1.44224	.18776	3.1665	3.9182	1.00	5.00
	Total	204	3.6471	1.33278	.09331	3.4631	3.8310	1.00	5.00
Gắn kết 5	Độc thân	145	2.7448	1.20057	.09970	2.5478	2.9419	1.00	5.00
	Đã kết hôn	59	2.7797	1.36543	.17776	2.4238	3.1355	1.00	5.00
	Total	204	2.7549	1.24715	.08732	2.5827	2.9271	1.00	5.00
Gắn kết 6	Độc thân	145	3.4207	1.44659	.12013	3.1832	3.6581	1.00	5.00
	Đã kết hôn	59	3.4407	1.46536	.19077	3.0588	3.8226	1.00	5.00
	Total	204	3.4265	1.44845	.10141	3.2265	3.6264	1.00	5.00
Gắn kết 7	Độc thân	145	2.4828	1.32866	.11034	2.2647	2.7009	1.00	5.00

Đã kết hôn		59	2.4407	1.44164	.18769	2.0650	2.8164	1.00	5.00
Total		204	2.4706	1.35883	.09514	2.2830	2.6582	1.00	5.00
Gắn tổng	Độc thân	145	2.9862	1.00683	.08361	2.8209	3.1515	1.00	5.00
	Đã kết hôn	59	3.2542	.93943	.12230	3.0094	3.4991	1.00	5.00
	Total	204	3.0637	.99301	.06952	2.9266	3.2008	1.00	5.00

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Gắn kết 1	1.284	1	202	.258
Gắn kết 2	.613	1	202	.434
Gắn kết 3	.891	1	202	.346
Gắn kết 4	3.690	1	202	.056
Gắn kết 5	1.928	1	202	.167
Gắn kết 6	.000	1	202	.986
Gắn kết 7	1.261	1	202	.263
Gắn kết tổng	.010	1	202	.922

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gắn kết 1	Between Groups	.171	1	.171	.421	.517
	Within Groups	82.235	202	.407		
	Total	82.407	203			
Gắn kết 2	Between Groups	.400	1	.400	.171	.680
	Within Groups	471.772	202	2.336		
	Total	472.172	203			
Gắn kết 3	Between Groups	.201	1	.201	.200	.656
	Within Groups	203.970	202	1.010		
	Total	204.172	203			
Gắn kết 4	Between Groups	.910	1	.910	.511	.476
	Within Groups	359.679	202	1.781		
	Total	360.588	203			
Gắn kết 5	Between Groups	.051	1	.051	.033	.857
	Within Groups	315.694	202	1.563		
	Total	315.745	203			
Gắn kết 6	Between Groups	.017	1	.017	.008	.929
	Within Groups	425.880	202	2.108		
	Total	425.897	203			
Gắn kết 7	Between Groups	.074	1	.074	.040	.842
	Within Groups	374.749	202	1.855		
	Total	374.824	203			
Gắn kết tổng	Between Groups	3.013	1	3.013	3.087	.080
	Within Groups	197.159	202	.976		
	Total	200.172	203			

4.3 Gắn kết theo độ tuổi

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Gắn kết 1	25-34 tuổi	95	4.5684	.66289	.06801	4.4334	4.7035	3.00	5.00
	35-45 tuổi	79	4.5570	.61492	.06918	4.4192	4.6947	3.00	5.00
	trên 45 tuổi	30	4.5000	.62972	.11497	4.2649	4.7351	3.00	5.00
	Total	204	4.5539	.63714	.04461	4.4660	4.6419	3.00	5.00
Gắn kết 2	25-34 tuổi	95	3.6526	1.47870	.15171	3.3514	3.9539	1.00	5.00
	35-45 tuổi	79	3.6709	1.60705	.18081	3.3109	4.0308	1.00	5.00
	trên 45 tuổi	30	4.1333	1.43198	.26144	3.5986	4.6680	1.00	5.00
	Total	204	3.7304	1.52511	.10678	3.5199	3.9409	1.00	5.00
Gắn kết 3	25-34 tuổi	95	1.8632	1.08775	.11160	1.6416	2.0847	1.00	5.00
	35-45 tuổi	79	1.5696	.82716	.09306	1.3843	1.7549	1.00	5.00
	trên 45 tuổi	30	1.7333	1.11211	.20304	1.3181	2.1486	1.00	5.00
	Total	204	1.7304	1.00288	.07022	1.5919	1.8688	1.00	5.00
Gắn kết 4	25-34 tuổi	95	3.7579	1.31857	.13528	3.4893	4.0265	1.00	5.00
	35-45 tuổi	79	3.5696	1.34625	.15147	3.2681	3.8712	1.00	5.00
	trên 45 tuổi	30	3.5000	1.35824	.24798	2.9928	4.0072	1.00	5.00
	Total	204	3.6471	1.33278	.09331	3.4631	3.8310	1.00	5.00
Gắn kết 5	25-34 tuổi	95	2.8842	1.31168	.13458	2.6170	3.1514	1.00	5.00

	35-45 tuổi	79	2.5316	1.11901	.12590	2.2810	2.7823	1.00	5.00
	trên 45 tuổi	30	2.9333	1.31131	.23941	2.4437	3.4230	1.00	5.00
	Total	204	2.7549	1.24715	.08732	2.5827	2.9271	1.00	5.00
Gắn kết 6	25-34 tuổi	95	3.4211	1.47734	.15157	3.1201	3.7220	1.00	5.00
	35-45 tuổi	79	3.2532	1.47168	.16558	2.9235	3.5828	1.00	5.00
	trên 45 tuổi	30	3.9000	1.21343	.22154	3.4469	4.3531	1.00	5.00
	Total	204	3.4265	1.44845	.10141	3.2265	3.6264	1.00	5.00
Gắn kết 7	25-34 tuổi	95	2.5789	1.39588	.14321	2.2946	2.8633	1.00	5.00
	35-45 tuổi	79	2.2278	1.16519	.13109	1.9669	2.4888	1.00	5.00
	trên 45 tuổi	30	2.7667	1.63335	.29821	2.1568	3.3766	1.00	5.00
	Total	204	2.4706	1.35883	.09514	2.2830	2.6582	1.00	5.00
Gắn kết tổng	25-34 tuổi	95	3.1368	1.11671	.11457	2.9094	3.3643	1.00	5.00
	35-45 tuổi	79	2.9620	.91207	.10262	2.7577	3.1663	1.00	5.00
	trên 45 tuổi	30	3.1000	.75886	.13855	2.8166	3.3834	1.00	4.00
	Total	204	3.0637	.99301	.06952	2.9266	3.2008	1.00	5.00

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Gắn kết 1	.131	2	201	.877
Gắn kết 2	2.263	2	201	.107
Gắn kết 3	1.253	2	201	.288
Gắn kết 4	.349	2	201	.706
Gắn kết 5	.522	2	201	.594
Gắn kết 6	3.264	2	201	.040
Gắn kết 7	5.957	2	201	.003
Gắn kết tổng	4.593	2	201	.011

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gắn kết 1	Between Groups	.108	2	.054	.132	.877
	Within Groups	82.299	201	.409		
	Total	82.407	203			
Gắn kết 2	Between Groups	5.725	2	2.863	1.234	.293
	Within Groups	466.447	201	2.321		
	Total	472.172	203			
Gắn kết 3	Between Groups	3.717	2	1.858	1.863	.158
	Within Groups	200.455	201	.997		
	Total	204.172	203			
Gắn kết 4	Between Groups	2.290	2	1.145	.642	.527
	Within Groups	358.299	201	1.783		
	Total	360.588	203			
Gắn kết 5	Between Groups	6.481	2	3.241	2.106	.124
	Within Groups	309.264	201	1.539		
	Total	315.745	203			
Gắn kết 6	Between Groups	9.102	2	4.551	2.195	.114
	Within Groups	416.795	201	2.074		
	Total	425.897	203			
Gắn kết 7	Between Groups	8.400	2	4.200	2.304	.102
	Within Groups	366.423	201	1.823		
	Total	374.824	203			
Gắn kết tổng	Between Groups	1.364	2	.682	.690	.503
	Within Groups	198.807	201	.989		
	Total	200.172	203			

4.4 Gắn kết theo trình độ học vấn

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Gắn kết 1	Cao đẳng	21	4.7143	.56061	.12234	4.4591	4.9695	3.00	5.00
	Đại học	122	4.5246	.61943	.05608	4.4136	4.6356	3.00	5.00
	Thạc sĩ	49	4.5306	.73886	.10555	4.3184	4.7428	3.00	5.00
	Tiến sĩ	12	4.6667	.49237	.14213	4.3538	4.9795	4.00	5.00
	Total	204	4.5539	.63714	.04461	4.4660	4.6419	3.00	5.00
Gắn kết 2	Cao đẳng	21	4.1905	1.50396	.32819	3.5059	4.8751	1.00	5.00
	Đại học	122	3.7295	1.53223	.13872	3.4549	4.0041	1.00	5.00
	Thạc sĩ	49	3.5918	1.54000	.22000	3.1495	4.0342	1.00	5.00
	Tiến sĩ	12	3.5000	1.44600	.41742	2.5813	4.4187	1.00	5.00
	Total	204	3.7304	1.52511	.10678	3.5199	3.9409	1.00	5.00
Gắn kết 3	Cao đẳng	21	1.8571	1.15264	.25153	1.3325	2.3818	1.00	5.00
	Đại học	122	1.8197	1.11353	.10081	1.6201	2.0193	1.00	5.00
	Thạc sĩ	49	1.4898	.64944	.09278	1.3033	1.6763	1.00	3.00
	Tiến sĩ	12	1.5833	.51493	.14865	1.2562	1.9105	1.00	2.00
	Total	204	1.7304	1.00288	.07022	1.5919	1.8688	1.00	5.00
Gắn kết 4	Cao đẳng	21	3.5714	1.16496	.25422	3.0411	4.1017	1.00	5.00
	Đại học	122	3.6639	1.32746	.12018	3.4260	3.9019	1.00	5.00
	Thạc sĩ	49	3.5102	1.44514	.20645	3.0951	3.9253	1.00	5.00
	Tiến sĩ	12	4.1667	1.19342	.34451	3.4084	4.9249	2.00	5.00

	Total	204	3.6471	1.33278	.09331	3.4631	3.8310	1.00	5.00
Gắn kết 5	Cao đẳng	21	2.7619	1.30018	.28372	2.1701	3.3537	1.00	5.00
	Đại học	122	2.7213	1.25482	.11361	2.4964	2.9462	1.00	5.00
	Thạc sĩ	49	2.7755	1.27908	.18273	2.4081	3.1429	1.00	5.00
	Tiến sĩ	12	3.0000	1.04447	.30151	2.3364	3.6636	1.00	5.00
	Total	204	2.7549	1.24715	.08732	2.5827	2.9271	1.00	5.00
Gắn kết 6	Cao đẳng	21	3.5714	1.46872	.32050	2.9029	4.2400	1.00	5.00
	Đại học	122	3.3197	1.49526	.13537	3.0517	3.5877	1.00	5.00
	Thạc sĩ	49	3.5510	1.33948	.19135	3.1663	3.9358	1.00	5.00
	Tiến sĩ	12	3.7500	1.42223	.41056	2.8464	4.6536	1.00	5.00
	Total	204	3.4265	1.44845	.10141	3.2265	3.6264	1.00	5.00
Gắn kết 7	Cao đẳng	21	2.3333	.96609	.21082	1.8936	2.7731	1.00	4.00
	Đại học	122	2.4262	1.36010	.12314	2.1824	2.6700	1.00	5.00
	Thạc sĩ	49	2.4694	1.43036	.20434	2.0585	2.8802	1.00	5.00
	Tiến sĩ	12	3.1667	1.58592	.45782	2.1590	4.1743	1.00	5.00
	Total	204	2.4706	1.35883	.09514	2.2830	2.6582	1.00	5.00
Gắn kết tổng	Cao đẳng	21	3.0000	1.00000	.21822	2.5448	3.4552	1.00	5.00
	Đại học	122	3.1639	1.01526	.09192	2.9820	3.3459	1.00	5.00
	Thạc sĩ	49	2.8980	.96274	.13753	2.6214	3.1745	1.00	5.00
	Tiến sĩ	12	2.8333	.83485	.24100	2.3029	3.3638	2.00	4.00
	Total	204	3.0637	.99301	.06952	2.9266	3.2008	1.00	5.00

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Gắn kết 1	2.870	3	200	.038
Gắn kết 2	.738	3	200	.531
Gắn kết 3	3.700	3	200	.013
Gắn kết 4	1.429	3	200	.235
Gắn kết 5	1.227	3	200	.301
Gắn kết 6	1.164	3	200	.325
Gắn kết 7	2.395	3	200	.069
Gắn kết tổng	.596	3	200	.618

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gắn kết 1	Between Groups	.824	3	.275	.673	.569
	Within Groups	81.583	200	.408		
	Total	82.407	203			
Gắn kết 2	Between Groups	6.023	3	2.008	.861	.462
	Within Groups	466.149	200	2.331		
	Total	472.172	203			
Gắn kết 3	Between Groups	4.406	3	1.469	1.470	.224
	Within Groups	199.766	200	.999		
	Total	204.172	203			
Gắn kết 4	Between Groups	4.313	3	1.438	.807	.491
	Within Groups	356.276	200	1.781		
	Total	360.588	203			
Gắn kết 5	Between Groups	.880	3	.293	.186	.906
	Within Groups	314.865	200	1.574		
	Total	315.745	203			
Gắn kết 6	Between Groups	3.849	3	1.283	.608	.611
	Within Groups	422.048	200	2.110		
	Total	425.897	203			
Gắn kết 7	Between Groups	6.450	3	2.150	1.167	.323
	Within Groups	368.373	200	1.842		
	Total	374.824	203			
Gắn kết tổng	Between Groups	3.294	3	1.098	1.115	.344
	Within Groups	196.878	200	.984		
	Total	200.172	203			

4.5 Gắn kết theo thâm niên làm việc

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Gắn kết 1	3-5 năm	134	4.5448	.63264	.05465	4.4367	4.6529	3.00	5.00
	trên 5 năm	70	4.5714	.64989	.07768	4.4165	4.7264	3.00	5.00
	Total	204	4.5539	.63714	.04461	4.4660	4.6419	3.00	5.00
Gắn kết 2	3-5 năm	134	3.6642	1.56053	.13481	3.3975	3.9308	1.00	5.00
	trên 5 năm	70	3.8571	1.45747	.17420	3.5096	4.2047	1.00	5.00
	Total	204	3.7304	1.52511	.10678	3.5199	3.9409	1.00	5.00
Gắn kết 3	3-5 năm	134	1.7388	1.03276	.08922	1.5623	1.9153	1.00	5.00
	trên 5 năm	70	1.7143	.95010	.11356	1.4877	1.9408	1.00	5.00
	Total	204	1.7304	1.00288	.07022	1.5919	1.8688	1.00	5.00
Gắn kết 4	3-5 năm	134	3.6194	1.39168	.12022	3.3816	3.8572	1.00	5.00
	trên 5 năm	70	3.7000	1.22000	.14582	3.4091	3.9909	1.00	5.00
	Total	204	3.6471	1.33278	.09331	3.4631	3.8310	1.00	5.00
Gắn kết 5	3-5 năm	134	2.7761	1.24237	.10732	2.5638	2.9884	1.00	5.00
	trên 5 năm	70	2.7143	1.26426	.15111	2.4128	3.0157	1.00	5.00
	Total	204	2.7549	1.24715	.08732	2.5827	2.9271	1.00	5.00
Gắn kết 6	3-5 năm	134	3.4179	1.45767	.12592	3.1688	3.6670	1.00	5.00
	trên 5 năm	70	3.4429	1.44097	.17223	3.0993	3.7864	1.00	5.00
	Total	204	3.4265	1.44845	.10141	3.2265	3.6264	1.00	5.00

Gắn kết 7	3-5 năm	134	2.5224	1.42331	.12296	2.2792	2.7656	1.00	5.00
	trên 5 năm	70	2.3714	1.22972	.14698	2.0782	2.6646	1.00	5.00
	Total	204	2.4706	1.35883	.09514	2.2830	2.6582	1.00	5.00
Gắn kết tổng	3-5 năm	134	3.0597	.96371	.08325	2.8950	3.2244	1.00	5.00
	trên 5 năm	70	3.0714	1.05393	.12597	2.8201	3.3227	1.00	5.00
	Total	204	3.0637	.99301	.06952	2.9266	3.2008	1.00	5.00

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Gắn kết 1	.000	1	202	.988
Gắn kết 2	1.574	1	202	.211
Gắn kết 3	.176	1	202	.676
Gắn kết 4	7.372	1	202	.007
Gắn kết 5	.357	1	202	.551
Gắn kết 6	.010	1	202	.921
Gắn kết 7	3.222	1	202	.074
Gắn kết tổng	.770	1	202	.381

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gắn kết 1	Between Groups	.033	1	.033	.080	.777
	Within Groups	82.374	202	.408		
	Total	82.407	203			
Gắn kết 2	Between Groups	1.712	1	1.712	.735	.392
	Within Groups	470.459	202	2.329		
	Total	472.172	203			
Gắn kết 3	Between Groups	.028	1	.028	.027	.869
	Within Groups	204.144	202	1.011		
	Total	204.172	203			
Gắn kết 4	Between Groups	.299	1	.299	.167	.683
	Within Groups	360.290	202	1.784		
	Total	360.588	203			
Gắn kết 5	Between Groups	.176	1	.176	.113	.738
	Within Groups	315.569	202	1.562		
	Total	315.745	203			
Gắn kết 6	Between Groups	.029	1	.029	.014	.907
	Within Groups	425.868	202	2.108		
	Total	425.897	203			
Gắn kết 7	Between Groups	1.048	1	1.048	.566	.453
	Within Groups	373.776	202	1.850		
	Total	374.824	203			
Gắn kết tổng	Between Groups	.006	1	.006	.006	.936
	Within Groups	200.165	202	.991		
	Total	200.172	203			

4.6 Gắn kết theo tình trạng làm việc

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Gắn kết 1	Đã nghỉ việc	59	4.4576	.65184	.08486	4.2878	4.6275	3.00	5.00
	Đang làm việc	145	4.5931	.62911	.05225	4.4898	4.6964	3.00	5.00
	Total	204	4.5539	.63714	.04461	4.4660	4.6419	3.00	5.00
Gắn kết 2	Đã nghỉ việc	59	3.7119	1.57623	.20521	3.3011	4.1226	1.00	5.00
	Đang làm việc	145	3.7379	1.50933	.12534	3.4902	3.9857	1.00	5.00
	Total	204	3.7304	1.52511	.10678	3.5199	3.9409	1.00	5.00
Gắn kết 3	Đã nghỉ việc	59	1.7119	1.17519	.15300	1.4056	2.0181	1.00	5.00
	Đang làm việc	145	1.7379	.92812	.07708	1.5856	1.8903	1.00	5.00
	Total	204	1.7304	1.00288	.07022	1.5919	1.8688	1.00	5.00
Gắn kết 4	Đã nghỉ việc	59	3.4746	1.33075	.17325	3.1278	3.8214	1.00	5.00
	Đang làm việc	145	3.7172	1.33179	.11060	3.4986	3.9358	1.00	5.00
	Total	204	3.6471	1.33278	.09331	3.4631	3.8310	1.00	5.00
Gắn kết 5	Đã nghỉ việc	59	2.7627	1.31751	.17152	2.4194	3.1061	1.00	5.00
	Đang làm việc	145	2.7517	1.22208	.10149	2.5511	2.9523	1.00	5.00
	Total	204	2.7549	1.24715	.08732	2.5827	2.9271	1.00	5.00
Gắn kết 6	Đã nghỉ việc	59	3.2373	1.44245	.18779	2.8614	3.6132	1.00	5.00
	Đang làm việc	145	3.5034	1.44877	.12031	3.2656	3.7413	1.00	5.00
	Total	204	3.4265	1.44845	.10141	3.2265	3.6264	1.00	5.00

Gắn kết 7	Đã nghỉ việc	59	2.2034	1.27008	.16535	1.8724	2.5344	1.00	5.00
	Đang làm việc	145	2.5793	1.38278	.11483	2.3523	2.8063	1.00	5.00
	Total	204	2.4706	1.35883	.09514	2.2830	2.6582	1.00	5.00
Gắn kết tổng	Đã nghỉ việc	59	2.9661	1.04989	.13668	2.6925	3.2397	1.00	5.00
	Đang làm việc	145	3.1034	.96985	.08054	2.9443	3.2626	1.00	5.00
	Total	204	3.0637	.99301	.06952	2.9266	3.2008	1.00	5.00

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Gắn kết 1	.897	1	202	.345
Gắn kết 2	.215	1	202	.644
Gắn kết 3	2.737	1	202	.100
Gắn kết 4	.051	1	202	.822
Gắn kết 5	.566	1	202	.453
Gắn kết 6	.191	1	202	.663
Gắn kết 7	1.302	1	202	.255
Gắn kết tổng	.212	1	202	.646

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gắn kết 1	Between Groups	.770	1	.770	1.904	.169
	Within Groups	81.637	202	.404		
	Total	82.407	203			
Gắn kết 2	Between Groups	.028	1	.028	.012	.912
	Within Groups	472.143	202	2.337		
	Total	472.172	203			
Gắn kết 3	Between Groups	.028	1	.028	.028	.867
	Within Groups	204.143	202	1.011		
	Total	204.172	203			
Gắn kết 4	Between Groups	2.469	1	2.469	1.393	.239
	Within Groups	358.119	202	1.773		
	Total	360.588	203			
Gắn kết 5	Between Groups	.005	1	.005	.003	.955
	Within Groups	315.740	202	1.563		
	Total	315.745	203			
Gắn kết 6	Between Groups	2.971	1	2.971	1.419	.235
	Within Groups	422.926	202	2.094		
	Total	425.897	203			
Gắn kết 7	Between Groups	5.926	1	5.926	3.245	.073
	Within Groups	368.897	202	1.826		
	Total	374.824	203			
Gắn kết tổng	Between Groups	.791	1	.791	.801	.372
	Within Groups	199.380	202	.987		
	Total	200.172	203			

-

5. Kiểm định T-Test

5.1 Gắn kết theo giới tính

Group Statistics

	Giới tính	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Gắn kết 1	Nam	117	4.5043	.67752	.06264
	Nu	87	4.6207	.57550	.06170
Gắn kết 2	Nam	117	3.7094	1.54841	.14315
	Nu	87	3.7586	1.50167	.16100
Gắn kết 3	Nam	117	1.6496	.94974	.08780
	Nu	87	1.8391	1.06611	.11430
Gắn kết 4	Nam	117	3.6239	1.35651	.12541
	Nu	87	3.6782	1.30735	.14016
Gắn kết 5	Nam	117	2.7521	1.27243	.11764
	Nu	87	2.7586	1.21966	.13076
Gắn kết 6	Nam	117	3.4103	1.38436	.12798
	Nu	87	3.4483	1.53834	.16493
Gắn kết 7	Nam	117	2.4444	1.33549	.12347
	Nu	87	2.5057	1.39662	.14973
Gắn kết tổng	Nam	117	3.0085	1.01281	.09363
	Nu	87	3.1379	.96656	.10363

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Gắn kết 1	Equal variances assumed	5.413	.021	-1.293	202	.198	-.11642	.09005	-.29397	.06114
	Equal variances not assumed			-1.324	198.388	.187	-.11642	.08792	-.28980	.05696
Gắn kết 2	Equal variances assumed	.605	.437	-.227	202	.820	-.04922	.21641	-.47594	.37750
	Equal variances not assumed			-.228	188.423	.820	-.04922	.21543	-.47419	.37575
Gắn kết 3	Equal variances assumed	2.063	.152	-1.337	202	.183	-.18951	.14170	-.46891	.08989
	Equal variances not assumed			-1.315	172.828	.190	-.18951	.14413	-.47399	.09498
Gắn kết 4	Equal variances assumed	.327	.568	-.287	202	.775	-.05423	.18911	-.42710	.31864
	Equal variances not assumed			-.288	189.007	.773	-.05423	.18808	-.42523	.31677
Gắn kết 5	Equal variances assumed	.765	.383	-.037	202	.971	-.00648	.17699	-.35547	.34250
	Equal variances not assumed			-.037	189.508	.971	-.00648	.17589	-.35343	.34047
Gắn kết 6	Equal variances assumed	2.676	.103	-.185	202	.853	-.03802	.20554	-.44330	.36727

	Equal variances not assumed			-.182	173.986	.856	-.03802	.20876	-.45005	.37401
Gắn kết 7	Equal variances assumed	.498	.481	-.318	202	.751	-.06130	.19279	-.44145	.31884
	Equal variances not assumed			-.316	180.753	.752	-.06130	.19407	-.44424	.32164
Gắn kết tổng	Equal variances assumed	.008	.927	-.920	202	.359	-.12938	.14063	-.40668	.14791
	Equal variances not assumed			-.926	189.906	.355	-.12938	.13966	-.40487	.14611

5.2 Gắn kết theo tình trạng hôn nhân

Group Statistics

	Trình trạng hôn nhân	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Gắn kết 1	Đã kết hôn	59	4.5085	.67907	.08841
	Độc thân	145	4.5724	.62076	.05155
Gắn kết 2	Đã kết hôn	59	3.6610	1.46934	.19129
	Độc thân	145	3.7586	1.55132	.12883
Gắn kết 3	Đã kết hôn	59	1.7797	1.08386	.14111
	Độc thân	145	1.7103	.97123	.08066
Gắn kết 4	Đã kết hôn	59	3.5424	1.44224	.18776
	Độc thân	145	3.6897	1.28840	.10700
Gắn kết 5	Đã kết hôn	59	2.7797	1.36543	.17776
	Độc thân	145	2.7448	1.20057	.09970
Gắn kết 6	Đã kết hôn	59	3.4407	1.46536	.19077
	Độc thân	145	3.4207	1.44659	.12013
Gắn kết 7	Đã kết hôn	59	2.4407	1.44164	.18769
	Độc thân	145	2.4828	1.32866	.11034
Gắn kết tổng	Đã kết hôn	59	3.2542	.93943	.12230
	Độc thân	145	2.9862	1.00683	.08361

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differe nce	Std. Error Differe nce	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Gắn kết 1	Equal variances assumed	1.284	.258	-.649	202	.517	-.06394	.09853	-.25821	.13034
	Equal variances not assumed			-.625	99.514	.534	-.06394	.10234	-.26699	.13911
Gắn kết 2	Equal variances assumed	.613	.434	-.414	202	.680	-.09760	.23599	-.56293	.36772
	Equal variances not assumed			-.423	113.169	.673	-.09760	.23063	-.55452	.35931
Gắn kết 3	Equal variances assumed	.891	.346	.447	202	.656	.06932	.15517	-.23665	.37528
	Equal variances not assumed			.426	97.883	.671	.06932	.16253	-.25323	.39186
Gắn kết 4	Equal variances assumed	3.690	.056	-.715	202	.476	-.14728	.20606	-.55358	.25902
	Equal variances not assumed			-.682	97.636	.497	-.14728	.21611	-.57617	.28160
Gắn kết 5	Equal variances assumed	1.928	.167	.180	202	.857	.03483	.19305	-.34581	.41548
	Equal variances not assumed			.171	96.388	.865	.03483	.20382	-.36972	.43938
Gắn kết 6	Equal variances assumed	.000	.986	.089	202	.929	.01999	.22422	-.42212	.46210
	Equal variances not assumed			.089	106.381	.930	.01999	.22545	-.42696	.46694
Gắn kết 7	Equal variances assumed	1.261	.263	-.200	202	.842	-.04208	.21033	-.45680	.37264
	Equal variances not assumed			-.193	100.199	.847	-.04208	.21772	-.47401	.38985
Gắn kết tổng	Equal variances assumed	.010	.922	1.757	202	.080	.26803	.15256	-.03278	.56884
	Equal variances not assumed			1.809	114.786	.073	.26803	.14815	-.02544	.56150

5.3 Gắn kết theo thâm niên công tác

Group Statistics

	Thâm niên công tác	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Gắn kết 1	3-5 năm	134	4.5448	.63264	.05465
	trên 5 năm	70	4.5714	.64989	.07768
Gắn kết 2	3-5 năm	134	3.6642	1.56053	.13481
	trên 5 năm	70	3.8571	1.45747	.17420
Gắn kết 3	3-5 năm	134	1.7388	1.03276	.08922
	trên 5 năm	70	1.7143	.95010	.11356
Gắn kết 4	3-5 năm	134	3.6194	1.39168	.12022
	trên 5 năm	70	3.7000	1.22000	.14582
Gắn kết 5	3-5 năm	134	2.7761	1.24237	.10732
	trên 5 năm	70	2.7143	1.26426	.15111
Gắn kết 6	3-5 năm	134	3.4179	1.45767	.12592
	trên 5 năm	70	3.4429	1.44097	.17223
Gắn kết 7	3-5 năm	134	2.5224	1.42331	.12296
	trên 5 năm	70	2.3714	1.22972	.14698
Gắn kết tổng	3-5 năm	134	3.0597	.96371	.08325
	trên 5 năm	70	3.0714	1.05393	.12597

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Gắn kết 1	Equal variances assumed	.000	.988	-.283	202	.777	-.02665	.09417	-.21234	.15904
	Equal variances not assumed			-.281	136.827	.779	-.02665	.09498	-.21446	.16116
Gắn kết 2	Equal variances assumed	1.574	.211	-.857	202	.392	-.19296	.22506	-.63673	.25081
	Equal variances not assumed			-.876	148.720	.382	-.19296	.22027	-.62823	.24230
Gắn kết 3	Equal variances assumed	.176	.676	.165	202	.869	.02452	.14825	-.26780	.31684
	Equal variances not assumed			.170	150.684	.865	.02452	.14441	-.26082	.30986
Gắn kết 4	Equal variances assumed	7.372	.007	-.409	202	.683	-.08060	.19695	-.46895	.30775
	Equal variances not assumed			-.426	157.042	.670	-.08060	.18899	-.45388	.29269
Gắn kết 5	Equal variances assumed	.357	.551	.335	202	.738	.06183	.18433	-.30162	.42528
	Equal variances not assumed			.334	137.960	.739	.06183	.18534	-.30465	.42831
Gắn kết 6	Equal variances assumed	.010	.921	-.117	202	.907	-.02495	.21413	-.44716	.39727
	Equal variances not assumed			-.117	141.508	.907	-.02495	.21335	-.44672	.39682
Gắn kết 7	Equal variances assumed	3.222	.074	.753	202	.453	.15096	.20061	-.24459	.54651
	Equal variances not assumed			.788	158.974	.432	.15096	.19163	-.22750	.52942
Gắn kết tổng	Equal variances assumed	.770	.381	-.080	202	.936	-.01173	.14680	-.30119	.27773
	Equal variances not assumed			-.078	129.611	.938	-.01173	.15099	-.31046	.28700

5.4 Gắn kết theo tình trạng làm việc

Group Statistics

	Tình trạng làm việc	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Gắn kết 1	Đang làm việc	145	4.5931	.62911	.05225
	Đã nghỉ việc	59	4.4576	.65184	.08486
Gắn kết 2	Đang làm việc	145	3.7379	1.50933	.12534
	Đã nghỉ việc	59	3.7119	1.57623	.20521
Gắn kết 3	Đang làm việc	145	1.7379	.92812	.07708
	Đã nghỉ việc	59	1.7119	1.17519	.15300
Gắn kết 4	Đang làm việc	145	3.7172	1.33179	.11060
	Đã nghỉ việc	59	3.4746	1.33075	.17325
Gắn kết 5	Đang làm việc	145	2.7517	1.22208	.10149
	Đã nghỉ việc	59	2.7627	1.31751	.17152
Gắn kết 6	Đang làm việc	145	3.5034	1.44877	.12031
	Đã nghỉ việc	59	3.2373	1.44245	.18779
Gắn kết 7	Đang làm việc	145	2.5793	1.38278	.11483
	Đã nghỉ việc	59	2.2034	1.27008	.16535
Gắn kết tổng	Đang làm việc	145	3.1034	.96985	.08054
	Đã nghỉ việc	59	2.9661	1.04989	.13668

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differe nce	Std. Error Differe nce	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Gắn kết 1	Equal variances assumed	.897	.345	1.380	202	.169	.13548	.09817	-.05809	.32904
	Equal variances not assumed			1.359	104.265	.177	.13548	.09966	-.06214	.33309
Gắn kết 2	Equal variances assumed	.215	.644	.110	202	.912	.02607	.23608	-.43944	.49157
	Equal variances not assumed			.108	103.546	.914	.02607	.24046	-.45080	.50293
Gắn kết 3	Equal variances assumed	2.737	.100	.168	202	.867	.02607	.15524	-.28003	.33216
	Equal variances not assumed			.152	88.870	.879	.02607	.17131	-.31434	.36647
Gắn kết 4	Equal variances assumed	.051	.822	1.180	202	.239	.24267	.20561	-.16275	.64808
	Equal variances not assumed			1.181	107.702	.240	.24267	.20554	-.16477	.65010
Gắn kết 5	Equal variances assumed	.566	.453	-.057	202	.955	-.01099	.19306	-.39166	.36969
	Equal variances not assumed			-.055	100.746	.956	-.01099	.19930	-.40636	.38438
Gắn kết 6	Equal variances assumed	.191	.663	1.191	202	.235	.26616	.22344	-.17441	.70673
	Equal variances not assumed			1.193	108.054	.235	.26616	.22303	-.17591	.70823
Gắn kết 7	Equal variances assumed	1.302	.255	1.801	202	.073	.37592	.20868	-.03555	.78739
	Equal variances not assumed			1.867	116.523	.064	.37592	.20131	-.02279	.77463
Gắn kết tổng	Equal variances assumed	.212	.646	.895	202	.372	.13735	.15342	-.16516	.43985
	Equal variances not assumed			.866	100.395	.389	.13735	.15865	-.17739	.45209

6. Phân tích EFA thang đo gắn kết

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.838
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	319.459
Sphericity df	21
Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
Gắn kết 1	1.000	.489
Gắn kết 2	1.000	.192
Gắn kết 3	1.000	.384
Gắn kết 4	1.000	.496
Gắn kết 5	1.000	.663
Gắn kết 6	1.000	.309
Gắn kết 7	1.000	.503

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.036	53.369	53.369	3.036	53.369	53.369
2	.915	11.078	64.447			
3	.791	9.307	73.754			
4	.752	7.747	81.500			
5	.569	7.135	88.635			
6	.533	6.614	95.249			
7	.403	4.751	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Gắn kết 5	.814
Gắn kết 7	.709
Gắn kết 4	.704
Gắn kết 1	.699
Gắn kết 3	.620
Gắn kết 6	.556
Gắn kết 2	.438

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

7. Tương quan hồi quy

Correlations										
			Gắn kết 1	Gắn kết 2	Gắn kết 3	Gắn kết 4	Gắn kết 5	Gắn kết 6	Gắn kết 7	Gắn kết tổng
Spearman's rho	Gắn kết 1	Correlation Coefficient	1.000	.157*	.345**	.368**	.537**	.342**	.426**	.288**
		Sig. (2-tailed)	.	.025	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	204	204	204	204	204	204	204	204
	Gắn kết 2	Correlation Coefficient	.157*	1.000	.172*	.282**	.251**	.196**	.184**	.244**
		Sig. (2-tailed)	.025	.	.014	.000	.000	.005	.008	.000
		N	204	204	204	204	204	204	204	204
	Gắn kết 3	Correlation Coefficient	.345**	.172*	1.000	.309**	.413**	.239**	.399**	.238**
		Sig. (2-tailed)	.000	.014	.	.000	.000	.001	.000	.001
		N	204	204	204	204	204	204	204	204
	Gắn kết 4	Correlation Coefficient	.368**	.282**	.309**	1.000	.500**	.272**	.348**	.368**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
		N	204	204	204	204	204	204	204	204
	Gắn kết 5	Correlation Coefficient	.537**	.251**	.413**	.500**	1.000	.445**	.438**	.400**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
		N	204	204	204	204	204	204	204	204
	Gắn kết 6	Correlation Coefficient	.342**	.196**	.239**	.272**	.445**	1.000	.319**	.317**
		Sig. (2-tailed)	.000	.005	.001	.000	.000	.	.000	.000

		N	204	204	204	204	204	204	204	204
	Gắn kết 7	Correlation Coefficient	.426**	.184**	.399**	.348**	.438**	.319**	1.000	.244**
		Sig. (2-tailed)	.000	.008	.000	.000	.000	.000	.	.000
		N	204	204	204	204	204	204	204	204
	Gắn kết tổng	Correlation Coefficient	.288**	.244**	.238**	.368**	.400**	.317**	.244**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.
		N	204	204	204	204	204	204	204	204

8. Hồi quy các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.402 ^a	.162	.158	.91127
2	.456 ^b	.208	.200	.88794

a. Predictors: (Constant), Gắn kết 5

b. Predictors: (Constant), Gắn kết 5, Gắn kết 4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.427	1	32.427	39.049	.000 ^b
	Residual	167.745	202	.830		
	Total	200.172	203			
2	Regression	41.696	2	20.848	26.442	.000 ^c
	Residual	158.475	201	.788		
	Total	200.172	203			

a. Dependent Variable: Gắn kết tổng

b. Predictors: (Constant), Gắn kết 5

c. Predictors: (Constant), Gắn kết 5, Gắn kết 4

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.181	.155		14.068	.000		
Gắn kết 5	.320	.051	.402	6.249	.000	1.000	1.000
2 (Constant)	1.784	.190		9.369	.000		
Gắn kết 5	.216	.058	.272	3.697	.000	.730	1.370
Gắn kết 4	.188	.055	.252	3.429	.001	.730	1.370

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	Gắn kết 1	.112 ^b	1.479	.141	.104	.718	1.393	.718
	Gắn kết 2	.159 ^b	2.404	.017	.167	.928	1.077	.928
	Gắn kết 3	.059 ^b	.826	.410	.058	.817	1.224	.817
	Gắn kết 4	.252 ^b	3.429	.001	.235	.730	1.370	.730
	Gắn kết 6	.151 ^b	2.194	.029	.153	.856	1.169	.856
	Gắn kết 7	.084 ^b	1.156	.249	.081	.788	1.270	.788
2	Gắn kết 1	.067 ^c	.889	.375	.063	.693	1.444	.609
	Gắn kết 2	.118 ^c	1.779	.077	.125	.889	1.125	.699
	Gắn kết 3	.039 ^c	.566	.572	.040	.812	1.232	.645
	Gắn kết 6	.129 ^c	1.906	.058	.134	.847	1.181	.670
	Gắn kết 7	.046 ^c	.641	.522	.045	.767	1.303	.644

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Gắn kết 5	Gắn kết 4
1	1	1.911	1.000	.04	.04	
	2	.089	4.644	.96	.96	
2	1	2.854	1.000	.01	.01	.01
	2	.090	5.642	.46	.82	.02
	3	.057	7.095	.53	.17	.97

a. Dependent Variable: Gắn kết tổng

9. Hồi quy theo phương thức Stepwise

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.394 ^a	.155	.151	.95762
2	.443 ^b	.197	.189	.93610
3	.468 ^c	.219	.208	.92510
4	.486 ^d	.237	.221	.91708

a. Predictors: (Constant), Tiền lương

b. Predictors: (Constant), Tiền lương, Đồng nghiệp

c. Predictors: (Constant), Tiền lương, Đồng nghiệp, Phúc lợi

d. Predictors: (Constant), Tiền lương, Đồng nghiệp, Phúc lợi, Đào tạo và phát triển

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.973	.196		10.081	.000		
	Tiền lương	.307	.050	.394	6.088	.000	1.000	1.000
2	(Constant)	1.778	.201		8.861	.000		
	Tiền lương	.210	.058	.270	3.645	.000	.730	1.370
	Đồng nghiệp	.199	.062	.239	3.224	.001	.730	1.370

3	(Constant)	1.548	.220		7.035	.000		
	Tiền lương	.196	.057	.252	3.426	.001	.722	1.384
	Đồng nghiệp	.155	.064	.186	2.433	.016	.670	1.493
	Phúc lợi	.117	.049	.164	2.409	.017	.847	1.181
4	(Constant)	1.345	.238		5.648	.000		
	Tiền lương	.172	.058	.220	2.962	.003	.694	1.442
	Đồng nghiệp	.140	.063	.168	2.207	.028	.662	1.511
	Phúc lợi	.111	.048	.155	2.292	.023	.844	1.185
	Đào tạo và phát triển	.095	.045	.140	2.125	.035	.885	1.130

a. Dependent Variable: Sự gắn kết với công ty

10. Kiểm định trung bình

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Đào tạo và phát triển	204	3.7304	1.52511	.10678
Tiền lương	204	3.6471	1.33278	.09331
Đồng nghiệp	204	2.7549	1.24715	.08732
Phúc lợi	204	3.4265	1.44845	.10141

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Đào tạo và phát triển	6.840	203	.000	.73039	.5199	.9409
Tiền lương	6.934	203	.000	.64706	.4631	.8310
Đồng nghiệp	-2.807	203	.005	-.24510	-.4173	-.0729
Phúc lợi	4.205	203	.000	.42647	.2265	.6264

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Đào tạo phát triển 1	204	3.6618	1.31243	.09189
Đào tạo phát triển 2	204	3.2206	1.42648	.09987
Đào tạo phát triển 3	204	3.7255	1.15888	.08114
Đào tạo phát triển 4	204	3.8137	1.16374	.08148
Đào tạo phát triển 5	204	2.7255	1.21288	.08492
Tiền lương 1	204	3.4118	1.46118	.10230
Tiền lương 2	204	3.0588	1.44060	.10086
Tiền lương 3	204	3.5980	1.18496	.08296
Tiền lương 4	204	3.6863	1.22358	.08567
Tiền lương 5	204	2.6471	1.13734	.07963

Đồng nghiệp 1	204	3.6078	1.44629	.10126
Đồng nghiệp 2	204	3.1176	1.51377	.10599
Đồng nghiệp 3	204	3.5833	1.18193	.08275
Đồng nghiệp 4	204	3.7353	1.25887	.08814
Phúc lợi 1	204	3.3382	1.30112	.09110
Phúc lợi 2	204	2.8431	1.29223	.09047
Phúc lợi 3	204	3.6127	.91082	.06377

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Đào tạo phát triển 1	7.202	203	.000	.66176	.4806	.8429
Đào tạo phát triển 2	2.209	203	.028	.22059	.0237	.4175
Đào tạo phát triển 3	8.941	203	.000	.72549	.5655	.8855
Đào tạo phát triển 4	9.987	203	.000	.81373	.6531	.9744
Đào tạo phát triển 5	-3.233	203	.001	-.27451	-.4419	-.1071
Tiền lương 1	4.025	203	.000	.41176	.2101	.6135
Tiền lương 2	.583	203	.560	.05882	-.1400	.2577
Tiền lương 3	7.208	203	.000	.59804	.4345	.7616
Tiền lương 4	8.011	203	.000	.68627	.5174	.8552
Tiền lương 5	-4.432	203	.000	-.35294	-.5099	-.1959
Đồng nghiệp 1	6.003	203	.000	.60784	.4082	.8075
Đồng nghiệp 2	1.110	203	.268	.11765	-.0913	.3266
Đồng nghiệp 3	7.049	203	.000	.58333	.4202	.7465
Đồng nghiệp 4	8.342	203	.000	.73529	.5615	.9091
Phúc lợi 1	3.713	203	.000	.33824	.1586	.5179
Phúc lợi 2	-1.734	203	.084	-.15686	-.3353	.0215
Phúc lợi 3	9.609	203	.000	.61275	.4870	.7385

11. Kiểm định ANOVA cho từng nhóm

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum
						Lower Bound	Upper Bound	
Đào tạo và phát triển	Nu	87	3.7586	1.50167	.16100	3.4386	4.0787	
	Nam	117	3.7094	1.54841	.14315	3.4259	3.9929	
	Total	204	3.7304	1.52511	.10678	3.5199	3.9409	
Tiền lương	Nu	87	3.6782	1.30735	.14016	3.3995	3.9568	
	Nam	117	3.6239	1.35651	.12541	3.3755	3.8723	
	Total	204	3.6471	1.33278	.09331	3.4631	3.8310	
Đồng nghiệp	Nu	87	2.7586	1.21966	.13076	2.4987	3.0186	
	Nam	117	2.7521	1.27243	.11764	2.5191	2.9851	
	Total	204	2.7549	1.24715	.08732	2.5827	2.9271	
Phúc lợi	Nu	87	3.4483	1.53834	.16493	3.1204	3.7761	
	Nam	117	3.4103	1.38436	.12798	3.1568	3.6637	
	Total	204	3.4265	1.44845	.10141	3.2265	3.6264	

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum
						Lower Bound	Upper Bound	
Đào tạo và phát triển	Độc thân	145	3.7586	1.55132	.12883	3.5040	4.0133	
	Đã kết hôn	59	3.6610	1.46934	.19129	3.2781	4.0439	
	Total	204	3.7304	1.52511	.10678	3.5199	3.9409	
Tiền lương	Độc thân	145	3.6897	1.28840	.10700	3.4782	3.9011	
	Đã kết hôn	59	3.5424	1.44224	.18776	3.1665	3.9182	
	Total	204	3.6471	1.33278	.09331	3.4631	3.8310	
Đồng nghiệp	Độc thân	145	2.7448	1.20057	.09970	2.5478	2.9419	
	Đã kết hôn	59	2.7797	1.36543	.17776	2.4238	3.1355	
	Total	204	2.7549	1.24715	.08732	2.5827	2.9271	
Phúc lợi	Độc thân	145	3.4207	1.44659	.12013	3.1832	3.6581	
	Đã kết hôn	59	3.4407	1.46536	.19077	3.0588	3.8226	
	Total	204	3.4265	1.44845	.10141	3.2265	3.6264	

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Mi
						Lower Bound	Upper Bound	
Đào tạo và phát triển	25-34 tuổi	95	3.6526	1.47870	.15171	3.3514	3.9539	
	35-45 tuổi	79	3.6709	1.60705	.18081	3.3109	4.0308	
	trên 45 tuổi	30	4.1333	1.43198	.26144	3.5986	4.6680	
	Total	204	3.7304	1.52511	.10678	3.5199	3.9409	
Tiền lương	25-34 tuổi	95	3.7579	1.31857	.13528	3.4893	4.0265	
	35-45 tuổi	79	3.5696	1.34625	.15147	3.2681	3.8712	
	trên 45 tuổi	30	3.5000	1.35824	.24798	2.9928	4.0072	
	Total	204	3.6471	1.33278	.09331	3.4631	3.8310	
Đồng nghiệp	25-34 tuổi	95	2.8842	1.31168	.13458	2.6170	3.1514	
	35-45 tuổi	79	2.5316	1.11901	.12590	2.2810	2.7823	
	trên 45 tuổi	30	2.9333	1.31131	.23941	2.4437	3.4230	
	Total	204	2.7549	1.24715	.08732	2.5827	2.9271	
Phúc lợi	25-34 tuổi	95	3.4211	1.47734	.15157	3.1201	3.7220	
	35-45 tuổi	79	3.2532	1.47168	.16558	2.9235	3.5828	
	trên 45 tuổi	30	3.9000	1.21343	.22154	3.4469	4.3531	
	Total	204	3.4265	1.44845	.10141	3.2265	3.6264	

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimu m	Maximu m
						Lower Boun d	Upper Boun d		
Đào tạo và phát triển	Cao đẳng	21	4.1905	1.50396	.32819	3.5059	4.8751	1.00	5.00
	Đại học	12	3.7295	1.53223	.13872	3.4549	4.0041	1.00	5.00
	Thạc sĩ	49	3.5918	1.54000	.22000	3.1495	4.0342	1.00	5.00

	Tiến sĩ	12	3.5000	1.44600	.41742	2.5813	4.4187	1.00	5.00
	Tổng	204	3.7304	1.52511	.10678	3.5199	3.9409	1.00	5.00
Tiền lương	Cao đẳng	21	3.5714	1.16496	.25422	3.0411	4.1017	1.00	5.00
	Đại học	122	3.6639	1.32746	.12018	3.4260	3.9019	1.00	5.00
	Thạc sĩ	49	3.5102	1.44514	.20645	3.0951	3.9253	1.00	5.00
	Tiến sĩ	12	4.1667	1.19342	.34451	3.4084	4.9249	2.00	5.00
	Tổng	204	3.6471	1.33278	.09331	3.4631	3.8310	1.00	5.00
Đồng nghiệp	Cao đẳng	21	2.7619	1.30018	.28372	2.1701	3.3537	1.00	5.00
	Đại học	122	2.7213	1.25482	.11361	2.4964	2.9462	1.00	5.00
	Thạc sĩ	49	2.7755	1.27908	.18273	2.4081	3.1429	1.00	5.00
	Tiến sĩ	12	3.0000	1.04447	.30151	2.3364	3.6636	1.00	5.00
	Tổng	204	2.7549	1.24715	.08732	2.5827	2.9271	1.00	5.00
Phúc lợi	Cao đẳng	21	3.5714	1.46872	.32050	2.9029	4.2400	1.00	5.00
	Đại học	122	3.3197	1.49526	.13537	3.0517	3.5877	1.00	5.00
	Thạc sĩ	49	3.5510	1.33948	.19135	3.1663	3.9358	1.00	5.00
	Tiến sĩ	12	3.7500	1.42223	.41056	2.8464	4.6536	1.00	5.00
	Tổng	204	3.4265	1.44845	.10141	3.2265	3.6264	1.00	5.00

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Đào tạo và phát triển	3-5 năm	134	3.6642	1.56053	.13481	3.3975	3.9308	1.00	5.00
	trên 5 năm	70	3.8571	1.45747	.17420	3.5096	4.2047	1.00	5.00
	Total	204	3.7304	1.52511	.10678	3.5199	3.9409	1.00	5.00
Tiền lương	3-5 năm	134	3.6194	1.39168	.12022	3.3816	3.8572	1.00	5.00
	trên 5 năm	70	3.7000	1.22000	.14582	3.4091	3.9909	1.00	5.00
	Total	204	3.6471	1.33278	.09331	3.4631	3.8310	1.00	5.00
Đồng nghiệp	3-5 năm	134	2.7761	1.24237	.10732	2.5638	2.9884	1.00	5.00
	trên 5 năm	70	2.7143	1.26426	.15111	2.4128	3.0157	1.00	5.00
	Total	204	2.7549	1.24715	.08732	2.5827	2.9271	1.00	5.00
Phúc lợi	3-5 năm	134	3.4179	1.45767	.12592	3.1688	3.6670	1.00	5.00
	trên 5 năm	70	3.4429	1.44097	.17223	3.0993	3.7864	1.00	5.00
	Total	204	3.4265	1.44845	.10141	3.2265	3.6264	1.00	5.00

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Đào tạo và phát triển	Đã nghỉ việc	59	3.7119	1.57623	.20521	3.3011	4.1226	1.00	5.00

triển	Đang làm việc	145	3.7379	1.50933	.12534	3.4902	3.9857	1.00	5.00
	Total	204	3.7304	1.52511	.10678	3.5199	3.9409	1.00	5.00
Tiền lương	Đã nghỉ việc	59	3.4746	1.33075	.17325	3.1278	3.8214	1.00	5.00
	Đang làm việc	145	3.7172	1.33179	.11060	3.4986	3.9358	1.00	5.00
	Total	204	3.6471	1.33278	.09331	3.4631	3.8310	1.00	5.00
Đồng nghiệp	Đã nghỉ việc	59	2.7627	1.31751	.17152	2.4194	3.1061	1.00	5.00
	Đang làm việc	145	2.7517	1.22208	.10149	2.5511	2.9523	1.00	5.00
	Total	204	2.7549	1.24715	.08732	2.5827	2.9271	1.00	5.00
Phúc lợi	Đã nghỉ việc	59	3.2373	1.44245	.18779	2.8614	3.6132	1.00	5.00
	Đang làm việc	145	3.5034	1.44877	.12031	3.2656	3.7413	1.00	5.00
	Total	204	3.4265	1.44845	.10141	3.2265	3.6264	1.00	5.00