

NGHIÊN CỨU CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ GẮN KẾT CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI NGUYÊN VÀ MÔI TRƯỜNG HÀ NỘI

● VŨ THỊ NHƯ QUỲNH - VÕ TRÍ QUANG

TÓM TẮT:

Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động (NLĐ) tại Trường Đại học Tài nguyên và Môi trường Hà Nội (ĐHTNVMTHN) được thực hiện thông qua mô hình nghiên cứu gồm 7 yếu tố: tiền lương và sự công bằng; cơ hội đào tạo và phát triển nghề nghiệp; đặc điểm công việc; sự trao quyền; thương hiệu tổ chức; sự hỗ trợ cấp trên và đồng nghiệp; sự khen thưởng và công nhận thành tích.

Kết quả phân tích dữ liệu thu thập từ 184 người lao động đang làm việc tại Trường ĐHTNVMTHN được xử lý thông qua các kỹ thuật thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy của thang đo, phân tích nhân tố EFA, phân tích tương quan và phân tích hồi quy. Kết quả nghiên cứu xác định được 3 yếu tố có ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động với nhà trường: thương hiệu tổ chức; cơ hội đào tạo và phát triển; tiền lương và sự công bằng.

Từ khóa: Sự gắn kết, Trường Đại học Tài nguyên Môi trường Hà Nội, người lao động, yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết.

1. Đặt vấn đề

Sự gắn kết của NLĐ trong các cơ sở giáo dục đại học đóng vai trò quan trọng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và giá trị thương hiệu của nhà trường. Nếu NLĐ có sự gắn kết lâu dài với nhà trường sẽ đảm bảo được tính cân đối, hợp lý của đội ngũ NLĐ, đáp ứng đủ số lượng và chất lượng cho từng giai đoạn, phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ của nhà trường. Vì vậy, việc nghiên cứu sự gắn kết của NLĐ trong các tổ chức, doanh nghiệp đã được nhiều học giả, nhà nghiên cứu quan tâm, thực hiện. Tuy nhiên, chưa có nhiều nghiên cứu về sự gắn kết, các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động trong các cơ sở giáo dục đại học.

Từ thực tiễn đó, chúng tôi nhận thấy, Trường ĐHTNVMTHN là một cơ sở giáo dục đại học

trong thời gian qua đã quan tâm đến đội ngũ NLĐ, sự gắn kết của NLĐ nhằm đáp ứng đủ số lượng và chất lượng cho từng giai đoạn, phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ của nhà trường. Vì vậy, để đánh giá thực trạng gắn kết và các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của NLĐ tại Trường ĐHTNVMTHN làm cơ sở đề xuất các hàm ý quản trị về nâng cao sự gắn kết của NLĐ tại nhà trường, chúng tôi xác định và lựa chọn nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của NLĐ tại Trường ĐHTNVMTHN.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu đề xuất

- Sự gắn kết của người lao động trong các cơ sở giáo dục đại học: Trên cơ sở nghiên cứu các định

nghĩa về sự gắn kết của NLD với tổ chức của Robinson et al. (2004), Michael Armstrong. (2009), chúng tôi xác định nghĩa phục vụ nghiên cứu: Sự gắn kết của NLD trong các cơ sở giáo dục đại học là sự gắn bó lâu dài với thái độ tích cực của NLD trong nỗ lực hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

- *Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của NLD trong cơ sở giáo dục đại học:* Thực tiễn có các nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của NLD với tổ chức như: Nghiên cứu mức độ gắn kết của các nhân viên trong ngành công nghiệp của Viện Quan hệ lao động New York (1946) xác định có 10 yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của NLD với tổ chức; nghiên cứu mức độ gắn kết của các nhân viên công ty ở Vancouver của Becker (1979) xác định 3 yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết; nghiên cứu của Mowday và cộng sự (1979) xác định 3 thành phần của sự gắn kết; nghiên cứu của Lê Văn Thanh (2011) xác định 8 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của NLD với công ty; nghiên cứu của Đoàn Thị Trang Hiền (2012) xác định 6 yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên. Trên cơ sở các nghiên cứu này, chúng tôi xây dựng giả thiết nghiên cứu về 7 yếu tố ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của NLD tại Trường ĐHTNNVMTHN gồm: Tiền lương và sự công bằng (TLCB); Cơ hội đào tạo và phát triển nghề nghiệp (ĐTPT); Đặc điểm công việc (CV); Sự trao quyền (TQ); Thương hiệu tổ chức (TH); Sự hỗ trợ cấp trên và đồng nghiệp (CTDN); Sự khen thưởng và công nhận thành tích (KTCN).

- *Mô hình nghiên cứu đề xuất:* Trên cơ sở xây dựng giả thiết nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của NLD tại Trường ĐHTNNVMTHN, chúng tôi xây dựng mô hình nghiên cứu theo Hình 1.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

- *Phương pháp điều tra:* Nghiên cứu xác định các biến quan sát theo 7 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc, trong đó các yếu tố: TLCB - 7 biến quan sát; ĐTPT - 5 biến quan sát; CV - 5 biến quan sát; TQ - 4 biến quan sát; TH - 4 biến quan sát; CTDN - 7 biến quan sát; KTCN - 4 biến quan sát và biến phụ thuộc GK - 4 biến quan sát. Như vậy, mô hình

nghiên cứu với 39 biến sẽ có kích cỡ mẫu điều tra gấp 4 đến 5 lần biến quan sát là nằm trong khoảng từ 156 đến 195 (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, Phân tích dữ liệu nghiên cứu SPSS, NXB Thống kê 2005). Từ đó, chúng tôi xác định số phiếu cần điều tra 190 phiếu để có thể đạt được kích cỡ mẫu trong khoảng trên.

Mẫu điều tra được chọn theo phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên, tiến hành lập danh sách tổng thể NLD của trường, trên cơ sở đó sắp xếp NLD từng đơn vị theo thứ tự ABC và thực hiện lựa chọn với bước nhảy là 3 cho đến khi đủ số mẫu cần khảo sát theo từng đơn vị (bắt đầu từ số 1).

Các biến quan sát được đo lường dựa trên thang đo Likert 5 điểm, sắp xếp theo thứ tự từ nhỏ đến lớn (1 - Rất không đồng ý; 2 - Không đồng ý; 3 - Không có ý kiến; 4 - Đồng ý; 5 - Rất đồng ý).

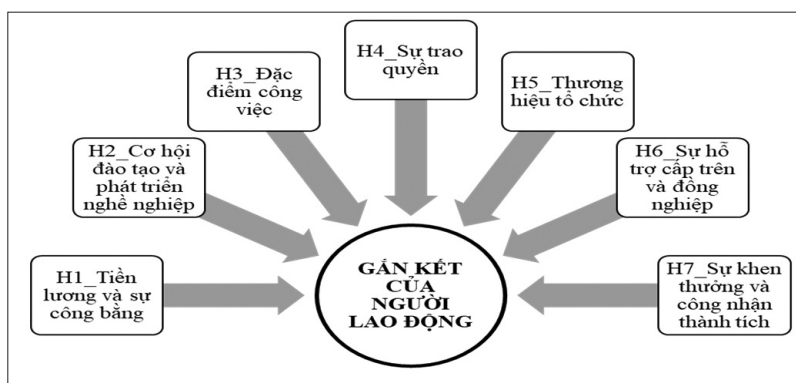
- *Phương pháp phân tích dữ liệu:* Số liệu sau khi được thu thập, tiến hành xử lý trên phần mềm SPSS, các thang đo được kiểm tra độ tin cậy bằng cách tính toán hệ số Cronbach's Alpha. Trên cơ sở đó, sử dụng các phương pháp phân tích như: Phương pháp thống kê mô tả và các phương pháp phân tích nhằm tìm hiểu mối quan hệ giữa các biến và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Kết quả khảo sát được thực hiện đối với NLD đang làm việc tại Trường ĐHTNNVMTHN. Tổng số bảng câu hỏi phát ra trực tiếp đối với người được hỏi là 190 bảng hỏi và thu về 190 bảng hỏi, có 6 bảng hỏi không hợp lệ, tổng số bảng hỏi đưa vào phân tích là 184 bảng hỏi. Thống kê mô tả đặc điểm chung đối tượng khảo sát cho thấy, trong 184 phiếu trả lời hợp lệ có 116 phiếu là giảng viên Nữ

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Nghiên cứu và đề xuất của nhóm tác giả, năm 2022

(63,0%) và 68 phiếu giảng viên là Nam (37,0%). Phân loại nhóm tuổi, từ 30 - 40 chiếm cao nhất (44,6%) và chiếm tỷ lệ thấp nhất là nhóm tuổi trên 50 (14,2%). Phân loại theo thời gian công tác, đối tượng cán bộ, giảng viên có thời gian công tác từ 5 năm trở lên là chủ yếu, chiếm trên 70%. Phân loại theo nhu nhập, chiếm tỷ lệ cao nhất (40,2%) là thu nhập từ 4 - < 6 triệu đồng và thấp nhất (6,5%) là thu nhập dưới < 4 triệu đồng. Phân loại theo trình độ học vấn, chiếm tỷ lệ cao nhất (75%) là lao động có trình độ thạc sĩ; và thấp nhất (2,7%) là lao động có trình độ đại học.

Thống kê mô tả các biến độc lập có giá trị trung bình (mean) có sự khác biệt khá cao, từ 2,22 - 4,20. Điều này chứng tỏ rằng có sự đánh giá khác nhau về mức độ quan trọng giữa các biến độc lập. Có nghĩa việc đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của NLD tại Trường ĐHTNVMT HN có nhiều sự khác biệt do vị trí công tác, năng lực chuyên môn và mục tiêu của mỗi cá nhân được khảo sát.

Thống kê mô tả sự gắn kết của người lao động với nhà trường có giá trị trung bình (mean) khá cao, từ 3,43 - 3,69 cho thấy NLD có sự gắn kết cao và lâu dài đối với nhà trường.

3.2. Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Kết quả Cronbach's alpha của các thang đo về các biến độc lập cho thấy các thang đo đều đạt yêu cầu về độ tin cậy ($0,6 < \text{Cronbach's alpha} < 0,95$) và hệ số tương quan tổng biến (Corrected Item - Total Correlation) của các biến quan sát đều lớn hơn 0,3 đạt yêu cầu và đưa vào phân tích nhân tố. Tuy nhiên, đối với thang đo CV nếu loại CV5 thì hệ số Cronbach Alpha của thang đo này sẽ được tăng lên từ 0,782 đến 0,819. Tương tự, thang đo TQ nếu loại TQ4 thì hệ số Cronbach Alpha của thang đo sẽ được cải thiện từ 0,802 lên 0,854. Vì vậy, ta loại biến quan sát CV5 và TQ4. Kết quả kiểm định Cronbach's alpha các thang đo sau khi loại 2 biến trên thể hiện qua Bảng 1.

3.3. Phân tích nhân tố EFA

- Phân tích nhân tố cho các biến quan sát của nhân tố độc lập:

Phân tích nhân tố được thực hiện qua 6 lần, cụ thể: Lần 1 đưa 34 biến vào phân tích, kết quả loại loại 2 biến quan sát là CTDN4 và CV1; Lần 2, đưa 32 biến vào phân tích, kết quả loại 1 biến là TLCB5; Lần 3, đưa 31 biến vào phân tích, kết quả loại 1 biến là TLCB4; Lần 4, đưa 30 biến vào phân tích, kết quả loại 1 biến là KTCN3; Lần 5, đưa 29 biến vào phân tích, kết quả loại 1 biến là KTCN2 và lần cuối cùng, Lần 6, đưa 28 còn lại vào phân tích, kết quả là rất tốt, chỉ số Kaiser - Mayer - Olkin là 0,775 thuộc phạm vi được xem là thích hợp và các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể ($\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$). Kết quả cũng chỉ ra rằng có 7 nhân tố được rút ra với tổng phương sai được giải thích bởi 7 nhân tố này là 67,826%. Đồng thời, các biến quan sát dự định đo lường các khái niệm cũng có trọng số rất cao lên các nhân tố dự định được rút ra (từ 0,531 đến 0,915). Không có biến quan sát nào có hệ số tải nhân tố $< 0,5$ cũng không có một biến quan sát nào có sự khác biệt hệ số tải giữa các nhân tố $> 0,3$.

- Phân tích nhân tố cho các biến quan sát của biến phụ thuộc

Thực hiện phân tích nhân tố cho các biến quan sát của biến phụ thuộc cho các kết quả ở Bảng 2.

Phân tích EFA cho kết quả phương sai trích là 59,224 % ($> 50\%$); sig 0,000 và KMO là 0,674 ($> 50\%$) nên đạt yêu cầu.

Bảng 1. Kết quả kiểm định Cronbach's alpha các nhân tố trong mô hình nghiên cứu

STT	Nhân tố/biến phụ thuộc	Hệ số Cronbach's alpha	Số biến
1	Tiền lương và sự công bằng (TLCB)	0,832	7
2	Cơ hội đào tạo và phát triển (ĐTPT)	0,802	5
3	Đặc điểm công việc (CV)	0,819	4
4	Sự trao quyền (TQ)	0,854	3
5	Thương hiệu tổ chức (THTC)	0,791	4
6	Sự hỗ trợ từ cấp trên và đồng nghiệp (CTDN)	0,850	7
7	Sự khen thưởng và công nhận thành tích (KTCN)	0,774	4
8	Sự gắn kết	0,761	4

Nguồn: Số liệu điều tra, khảo sát và tính toán của nhóm tác giả năm 2022

Bảng 2. Phân tích nhân tố cho các biến quan sát của nhân tố phụ thuộc KMO and Bartlett's Test

Chỉ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)		,674
Kiểm định Bartlett's	Thống kê chi-bình phương (Approx. Chi- Square)	222,028
	Bậc tự do (df)	6
	Mức ý nghĩa (Sig.)	,000

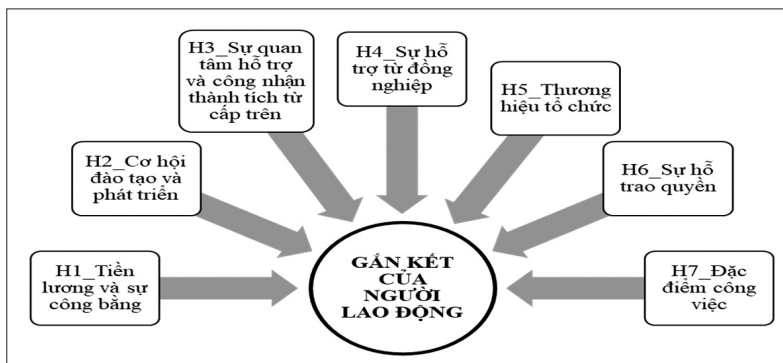
Nguồn: Kết quả điều tra và tính toán của nhóm tác giả năm 2022

Như vậy, với tất cả các kết quả thu được từ độ tin cậy Cronbach's alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA ở trên cho thấy thang đo các khái niệm nghiên cứu đều đạt yêu cầu về giá trị và độ tin cậy. Các biến quan sát đã đại diện được cho các khái niệm nghiên cứu cần phải đo, do đó có thể tiếp tục đưa vào phân tích ở bước tiếp theo.

- Mô hình nghiên cứu điều chỉnh

Mô hình nghiên cứu sau khi phân tích nhân tố khám phá EFA được hiệu chỉnh thể hiện qua Hình 2 bao gồm các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của NLĐ: H1 - Tiền lương và sự công bằng (TLCB); H2 - Cơ hội đào tạo và phát triển (ĐTPT); H3 - Sự quan tâm hỗ trợ và công nhận thành tích từ cấp trên; H4 - Sự hỗ trợ từ đồng nghiệp; H5 - Thương hiệu tổ chức; H6 - Sự hỗ trợ trao quyền; H7 - Đặc điểm công việc (CV).

Hình 2: Mô hình nghiên cứu hiệu chỉnh



Nguồn: Nghiên cứu và đề xuất của nhóm tác giả, năm 2022

3.4. Phân tích hồi quy

Sau khi thực hiện xong phân tích nhân tố, để phân tích hồi quy, nghiên cứu xác định 7 nhân tố trích ra và tiến hành kiểm định mô hình thông qua

kiểm định hệ số tương quan Pearson. Kết quả kiểm định cho thấy, tất cả các biến độc lập đều có tương quan với biến phụ thuộc. Vì vậy, các biến độc lập này có thể đưa vào mô hình để giải thích cho biến phụ thuộc.

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy mô hình là phù hợp với mức ý nghĩa 0,05; hệ số R2 hiệu chỉnh = 0,310 có nghĩa là có khoảng 31,0% phương sai sự gắn kết được giải thích bởi 7 biến độc lập; kiểm định F về sự phù hợp của mô hình cho thấy giá trị sig. rất nhỏ (sig. = 0,000), nên mô hình hồi quy phù hợp. Cụ thể, qua Bảng 3 cho thấy các biến CV, TQ, HTDN, QTHT có mức ý nghĩa > 0,05 nên các biến này không có ý nghĩa thống kê. Do đó, 4 biến này bị loại khỏi mô hình. Điều này có nghĩa là các yếu tố Đặc điểm công việc, Sự trao quyền, Sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và yếu tố Sự quan tâm hỗ trợ và công nhận thành tích từ cấp trên không có quan hệ tuyến tính với sự gắn kết của NLĐ với nhà trường về mặt ý nghĩa thống kê. Ta thấy hệ số phóng đại phương sai VIF của mỗi biến đều nhỏ hơn 2 (cao nhất là 1,639) nên hiện tượng đa cộng tuyến không có ảnh hưởng đến kết quả giải thích của mô hình. (Bảng 3)

Phương trình hồi quy thể hiện mối quan hệ giữa biến phụ thuộc là sự gắn kết (GK) của người lao động với nhà trường và các biến độc lập như sau:

$$GK = 0,168 * TLCB + 0,184 * DTPT + 0,307 * THTC$$

Kết quả hồi quy cho thấy có 3 yếu tố có ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động tại Trường ĐHTNVMTHN, đó là: Thương hiệu tổ chức, Cơ hội đào tạo và phát triển; Tiền lương và sự công bằng. Trong đó, yếu tố Thương hiệu tổ chức có tác động nhiều nhất đến sự gắn kết của NLĐ với nhà trường, tiếp theo là yếu tố Cơ hội đào tạo và phát triển, cuối cùng là yếu tố Tiền lương và sự công bằng.

4. Kết luận và các hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của NLĐ tại Trường ĐHTNVMTHN với mô hình nghiên cứu đề xuất ban đầu có 7 yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động với nhà trường. Sau khi phân tích, đánh giá độ tin cậy của thang đo xem xét có 2 biến quan sát bị loại. Tiến hành tổng hợp và phân tích nhân tố có thêm 6 biến quan sát bị loại, trên cơ sở

Bảng 3. Kết quả hồi quy mô hình

Mô hình	Chuẩn hóa			t	Sig.	Đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Tolerance	VIF
1	(Hằng số)	,503	,409	1,228	,221		
	CVNS	,041	,071	,042	,579	,733	1,364
	TQNS	,077	,075	,077	1,018	,653	1,532
	HTDNNS	-,119	,075	-,119	-1,604	,682	1,467
	TLCB*	,183	,081	,168	2,248	,676	1,479
	DTPT*	,209	,089	,184	2,346	,610	1,639
	QTHTNS	,163	,095	,128	1,714	,672	1,487
	THTC*	,331	,075	,307	4,418	,783	1,277

Ghi chú: **. Có ý nghĩa ở mức 0,01. *. Có ý nghĩa ở mức 0,05. NS. Không ý nghĩa thống kê.

Nguồn: Kết quả điều tra và tính toán của nhóm tác giả năm 2022

đó kết quả các biến quan sát đưa vào phân tích hồi quy được nhóm thành 7 nhân tố. Kết quả phân tích hồi quy đa biến đã xác định được 4 yếu tố không có ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động tại Trường ĐHTNVMTHN, là: CV, QTHT, TQ, HTDN; có 3 nhân tố có ảnh hưởng đến sự gắn kết của cán bộ, giảng viên với nhà trường đó là: TLCB; DTPT và THTC. Trong đó, nhân tố THTC có ảnh hưởng quan trọng nhất đối với sự gắn kết của cán bộ, giảng viên; kế đến là nhân tố DTPT và cuối cùng là nhân tố TLCB. Kết quả kiểm định giả thuyết của mô hình đã khẳng định như sau: TLCB, DTPT và THTC ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của cán bộ, giảng viên đối với nhà trường.

Như vậy, kết quả nghiên cứu là cơ sở quan trọng để tiếp tục nghiên cứu, hình thành lý luận nghiên cứu sự gắn kết của NLĐ trong tổ chức nói chung và

cơ sở giáo dục đại học nói riêng. Đồng thời, dựa trên kết quả phân tích, để nâng cao sự gắn kết của NLĐ tại Trường ĐHTNVMTHN cần thiết phải quan tâm đến các đề xuất liên quan đến tính chất công việc đảm bảo sự hài lòng và yêu thích công việc được giao; hoàn thiện các chính sách tiền lương, thưởng, phúc lợi ngoài việc thực hiện đúng quy định của nhà nước còn phải nâng cao tương xứng với sự đóng góp và mặt bằng chung các cơ sở giáo dục đại học trong nước; hoàn thiện chính sách đào tạo và thăng tiến đảm bảo NLĐ trong nhà trường có cơ hội nghiên cứu, học tập nâng cao trình độ và sự thăng tiến nghề nghiệp; tạo môi trường, điều kiện làm việc thuận lợi; cải thiện yếu tố lãnh đạo và giám sát trực tiếp; đặc biệt phát triển thương hiệu nhà trường đảm bảo sự phát triển bền vững, nâng uy tín, hình ảnh cho NLĐ ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Baba, V. W. V., Jamal. M. (1979), "On Beckers theory of commitment: an empirical verification among blue - collar workers", *Relations industrielles / Industrial Relations*, Vol. 34, No. 1, 123-139.
2. Chan Soo Yin, Chan Yee Fen, Khoo Yun Meng, Loh Poh Yin, Wong Wein Jack (2012) *A study of employee satisfaction and its effects toward loyalty in hotel industry*. BBA thesis. Universiti Tunku Abdul Rahman.
3. Trần Kim Dung (2005), Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện của Việt Nam, *Tạp chí Phát triển Khoa học Công nghệ, Đại học Quốc gia Tp. Hồ Chí Minh*.
4. Trần Kim Dung (2006), Thang đo ý thức gắn kết với tổ chức, *Tạp chí Kinh tế phát triển*, Vol.184, 50-52.
5. Đoàn Thị Trang Hiền (2012), *Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của cán bộ công nhân viên đối với Trường Cao đẳng Văn hóa nghệ thuật và Du lịch Nha Trang*, Luận văn thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Nha Trang.

6. Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991), “A three-component conceptualization of organizational commitment”, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, 61-89.

7. Trường Đại học Tài nguyên và Môi trường Hà Nội. Các quy chế, quy định, nội quy và các báo cáo tổng kết các năm học giai đoạn 2017 - 2022.

Ngày nhận bài: 16/12/2022

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 16/1/2023

Ngày chấp nhận đăng bài: 30/1/2023

Thông tin tác giả:

1. VŨ THỊ NHƯ QUỲNH

Trường Đại học Thương mại

2. VÕ TRÍ QUANG

Trường Đại học Tài nguyên và Môi trường Hà Nội

A STUDY ON THE FACTORS AFFECTING THE EMPLOYEE COHESION IN THE UNIVERSITY OF NATURAL RESOURCES AND ENVIRONMENT

● **VU THI NHU QUYNH¹**

● **VO TRI QUANG²**

¹Thuongmai University

²Hanoi University of Natural Resources and Environment

ABSTRACT:

This study explores the factors affecting the cohesion of employees working for the University of Natural Resources and Environment (UNRE) in Hanoi. The study proposes a research model consisting of seven factors, namely: salary and fairness, training and career development opportunities, job characteristics, empowerment, organizational branding, support from supervisors and colleagues, rewards and recognition of achievements. The study's data, that is collected from 184 UNRE employees, is processed through descriptive statistical techniques, testing the reliability of the scale, EFA analysis, correlation analysis and regression analysis. The study finds out that there are three factors affecting the employee cohesion in the UNRE, namely: organizational brand, training and development opportunities, salary and fairness.

Keywords: cohesion, Hanoi University of Natural Resources and Environment, employees, factors affecting employee cohesion.