

ẢNH HƯỞNG CỦA ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC ĐẾN SỰ CAM KẾT TỔ CHỨC: NGHIÊN CỨU TẠI MỘT TRƯỜNG ĐẠI HỌC TƯ THỰC Ở HÀ NỘI, VIỆT NAM

Trần Cẩm Tú

Viện Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: Camtu.611@gmail.com, tctu@bsneu.edu.vn

Ngày nhận: 23/7/2018

Ngày nhận bản sửa: 20/8/2018

Ngày duyệt đăng: 02/9/2018

Tóm tắt:

Việc đánh giá thực hiện công việc là một quy trình quan trọng trong việc tìm ra những điểm mạnh và yếu của người lao động, từ đó đưa ra những giải pháp và hướng đi để giúp người lao động và tổ chức đạt được mục tiêu phát triển. Kết quả từ việc đánh giá thực hiện công việc có tác động đáng kể đến hành vi của người lao động, cụ thể là sự cam kết tổ chức đó. Bài báo này xem xét tác động của việc đánh giá thực hiện công việc đến sự cam kết của người lao động đối với tổ chức tại một trường Đại học tư thực ở Hà Nội, Việt Nam với mẫu khảo sát 218 người trả lời. Nghiên cứu cho thấy việc đánh giá thực hiện công việc có ảnh hưởng đáng kể đến sự cam kết tổ chức; khi người lao động càng hài lòng với việc đánh giá thực hiện công việc được tổ chức, thì sự gắn bó đối với tổ chức của họ càng cao.

Từ khóa: Đánh giá thực hiện công việc, Cam kết tổ chức, Quản trị nhân sự, Cam kết của người lao động.

Mã JEL: M12

Impact of Performance Appraisal on Organizational Commitment: The Case of a Private University in Hanoi, Vietnam

Abstract:

Performance appraisal is a crucial process that helps the organization understand strengths and weaknesses of employees, therefore come up with solutions and strategic directions for both individuals and organizations. The result of performance appraisal has significant impact on employee behavioral outcomes, particularly their organizational commitment. Therefore, this research focuses on the impact of performance appraisal on organizational commitment in a private university in Hanoi, Vietnam with 218 responses. The findings show that performance appraisal has a significant relationship with organizational commitment; when employees are happy with their performance appraisal, they become more committed to their organization.

Keywords: Performance appraisal, Human resources management, Organizational commitment, employee commitment.

JEL Code: M12

1. Giới thiệu

Trong quản trị nguồn nhân lực, đánh giá thực hiện công việc đã là một việc làm mang tính chủ chốt trong thực tiễn quản lý từ lâu và là điều tất yếu giúp tổ chức không ngừng phát triển. Đánh giá thực hiện công việc thường được thực hiện dưới hình thức một cuộc gặp mặt trao đổi giữa cấp dưới và người quản lý, khi đó cấp dưới được đánh giá, nhận xét về những điểm mạnh và điểm yếu cũng như kế hoạch cho tương lai của họ (Latham & Wexley, 1994). Tương tự, Longenecker (1997) cũng cho rằng kết quả từ việc đánh giá thực hiện công việc sẽ được dùng để đưa ra các quyết định khen thưởng, thăng chức, đãi ngộ, đào tạo và phát triển cũng như loại bỏ những người lao động không phù hợp nhằm duy trì hiệu quả của tổ chức. Có một số lượng lớn các nghiên cứu đã làm về đánh giá thực hiện công việc và tác động của nó đến đến những hành vi của người lao động (Fletcher & Williams, 1996; Baron & cộng sự, 2005; Grubb, 2007; Prowse & Prowse, 2009), và một trong số đó chính là sự cam kết tổ chức.

Khái niệm về cam kết tổ chức của người lao động gần đây đã nhận được nhiều sự chú ý. Những người có mức độ cam kết cao hơn thường có xu hướng thực hiện công việc tốt hơn những người có mức cam kết thấp (Jauch & cộng sự, 1978); so với sự hài lòng về công việc, cam kết từ người lao động giúp dự đoán về doanh thu tốt hơn (Porter & cộng sự, 1974); và nó có thể được sử dụng như một chỉ báo về tính hiệu quả của một tổ chức (Steers, 1977).

Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu như thế trên thế giới, nhưng lại có rất ít bài viết về sự ảnh hưởng của đánh giá thực hiện công việc đến cam kết tổ chức trong môi trường giáo dục đặc biệt là bậc Đại Học. Các bài nghiên cứu về đánh giá thực hiện công việc thường tập trung vào bối cảnh doanh nghiệp, y tế hoặc sản xuất. Các tác giả cũng thường tập trung vào mối quan hệ giữa đánh giá thực hiện công việc và sự hài lòng về công việc hoặc việc tạo động lực cho người lao động, chứ không nghiên cứu sâu về mối quan hệ với cam kết tổ chức. Thêm vào đó, hầu hết các bài nghiên cứu đều được thực hiện trong bối cảnh ngoài nước Việt Nam. Ở Việt Nam, việc sử dụng kết quả từ đánh giá thực hiện công việc để quyết định mức lương và thưởng còn chưa phổ biến, đặc biệt là ở các trường Đại học công lập, khi người lao động vẫn được trả lương chỉ dựa theo hệ số quy định. Vì vậy, tác giả muốn chọn bối cảnh nghiên cứu là một trường Đại học tư thục nổi tiếng và lâu năm

tại Hà Nội, nơi kết quả đánh giá thực hiện công việc thực sự có ảnh hưởng đến lợi ích và cơ hội thăng tiến của người lao động để làm nghiên cứu về mối liên hệ giữa đánh giá thực hiện công việc và sự cam kết tổ chức. Từ đó, nghiên cứu đưa ra những thảo luận có giá trị thực tiễn với nhiều trường Đại học tư thục còn lại ở địa phương. Câu hỏi nghiên cứu mà tác giả sẽ trả lời trong bài viết này là: *Tác động của việc đánh giá thực hiện công việc lên cam kết tổ chức của người lao động tại một trường Đại học tư thục ở Hà Nội như thế nào?*

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc cung cấp thông tin về sự nỗ lực làm việc của người lao động, do đó nó được coi là một phần quan trọng trong quản trị nhân sự. Baron & cộng sự (2005) định nghĩa đánh giá thực hiện công việc là việc các nhà quản lý thực hiện việc đánh giá từ trên xuống và xếp loại cấp dưới của họ trong một cuộc họp đánh giá diễn ra hàng năm. Tương tự, Armstrong (2006) mô tả vai trò của đánh giá thực hiện công việc như một công cụ để quyết định được những việc cần làm của người lao động để đạt được mục tiêu công việc và đối mặt với các thách thức mới. Việc đánh giá thực hiện công việc là một yếu tố trong quá trình quản lý thực hiện công việc, việc này không chỉ liên quan đến các phép đo lường khác nhau trong tổ chức, mà còn là nhân tố quan trọng để tổ chức có thể đạt được lợi thế về vốn con người, nếu tận dụng được một cách đúng đắn.

Grubb (2007) cho biết đánh giá thực hiện công việc là một thủ tục được dùng để đánh giá mỗi cá nhân trong tổ chức đang làm việc như thế nào, và làm cách nào để họ có thể nâng cao chất lượng thực hiện công việc cũng như đóng góp vào hiệu suất tổng thể của tổ chức. Nếu như đánh giá thực hiện công việc được thực hiện có hiệu quả, và người lao động có sự hiểu biết đúng đắn về nó, thì đánh giá thực hiện công việc sẽ giúp nâng cao năng suất lao động cũng như chất lượng của một số đầu ra, ví dụ như sự cam kết tổ chức (Davis, 1995).

Trọng tâm chính của việc đánh giá thực hiện công việc là cải thiện chất lượng làm việc của người lao động và nâng cao sự hài lòng của họ. Tuy nhiên, trong rất nhiều trường hợp, việc đánh giá thực hiện công việc có thể khiến người lao động nhụt chí, mất đi động lực làm việc và để lại ấn tượng không tích cực trong họ (Mackey & Johnson, 2000). Theo Bertone & cộng sự (1998), việc cho người lao động

tham gia vào đánh giá thực hiện công việc cũng sẽ giúp họ hiểu hơn về những mục tiêu của tổ chức, những kỳ vọng của tổ chức cho họ và những gì họ mong đợi từ tổ chức để giúp họ đạt được mục tiêu thực hiện công việc. Trong các tổ chức công và tư, việc sử dụng kết quả của đánh giá thực hiện công việc với đãi ngộ đã được sử dụng rất nhiều. Người ta cho rằng việc liên kết hiệu suất với các quyết định liên quan đến đãi ngộ sẽ làm tăng hiệu quả thực hiện công việc (Armstrong & Baron, 2005), điều này cũng cho người lao động thấy được việc hoàn thành các chỉ tiêu trong công việc sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của họ (Prowse & Prowse, 2009).

Căn cứ theo Hoare (1995) và West (1998), các trường đại học hiện nay đang ngày càng trở nên cạnh tranh và thương mại hoá, và điều này dẫn đến việc họ cần một sự tập trung chiến lược để nuôi dưỡng và quản trị người lao động hơn. Từ đó trở đi, đã có một số trường đại học tại Úc thay đổi hệ thống đánh giá thực hiện công việc nhằm nâng cao năng suất người lao động cũng như tăng hiệu quả của tổ chức (Lonsdale, 1998). Tuy nhiên khi đưa vào thực thi thì cách làm này đã không được thành công vì bản thân Hiệu trưởng và những người lao động tri thức trong trường vẫn muốn được trả lương theo cách truyền thống để tránh những gian lận trong công tác quản lý cũng như giảm thiểu sự ưu tiên cho vài cá nhân (Morris & cộng sự, 2007).

2.2. Cam kết tổ chức

Cam kết tổ chức đã được định nghĩa là một trạng thái tâm lý gắn kết một người lao động với một tổ chức, do đó làm giảm tỷ lệ muốn nghỉ việc của họ (Allen & Meyer, 1990). Porter & Steers (1973) cho rằng cam kết là “sức mạnh của sự gắn bó chặt chẽ của một cá nhân và sự tham gia của cá nhân đó với tổ chức”. Gần đây nhất, tác giả Aydin & cộng sự (2011) đã định nghĩa rằng “cam kết tổ chức là việc xác định mong muốn duy trì mối quan hệ với tổ chức, gắn bó chặt chẽ với những mục tiêu, thành công của tổ chức; là lòng trung thành của người lao động, và sự sẵn sàng nỗ lực hết mình vì lợi ích của tổ chức”. Dù có rất nhiều định nghĩa khác nhau về sự cam kết tổ chức, theo Mathieu & Zajac (1990), nhìn chung thì sự tương đồng giữa những định nghĩa đó là sự cam kết tổ chức là một sợi dây liên quan hoặc là một sự gắn kết giữa cá nhân người lao động đó và tổ chức.

Vào năm 1979, Mowday & cộng sự đã khẳng định rằng cam kết tổ chức khác với khái niệm về sự hài lòng với công việc ở một số điểm, ví dụ như cam

kết mang tính chất gắn kết về mọi mặt của tổ chức như cả về giá trị và mục tiêu, còn sự hài lòng chỉ phản ánh được thái độ của người lao động với một vài khía cạnh của công việc mà họ làm. Sự cam kết tổ chức thường có tính ổn định hơn là sự hài lòng với công việc. Trong khi những sự kiện diễn ra hằng ngày ở nơi làm việc có thể thay đổi hoặc sự hài lòng của họ với công việc, thì chúng thường sẽ không đủ mạnh để làm lung lay sự cam kết của người lao động với tổ chức.

Theo Mayer & Allen (1991), có ba hạng mục chính cấu tạo nên cam kết tổ chức, đó là: cam kết dựa trên cảm xúc (affective), cam kết dựa trên tính toán (continuance) và cam kết dựa trên chuẩn mực (normative). Trong đó, cam kết dựa trên cảm xúc được xem là một trạng thái tâm lý đặc trưng cho mối quan hệ của người lao động với tổ chức. Cũng theo Mayer & Allen (1991), cam kết dựa trên cảm xúc nói lên nguyện vọng muốn ở lại Tổ chức dựa theo những cảm xúc và tình cảm cá nhân đối với Tổ chức. Những người lao động gắn kết với tổ chức ở mặt cảm xúc này thường không ngần ngại dành hết tâm trí cho tổ chức và thể hiện sự thích thú khi được làm việc ở đó, họ chọn ở lại với tổ chức vì bản thân họ muốn như thế. Cấu phần thứ hai là cam kết dựa trên tính toán (continuance), hay còn được hiểu là lựa chọn ở lại với tổ chức của người lao động vì họ nhận thức được những chi phí liên quan tới việc rời bỏ tổ chức đó (Allen & Mayer, 1990). Người lao động thường sẽ có sự so sánh giữa ở lại và ra đi trên mặt lý trí, và khi họ nhận thấy nếu họ ra đi thì có thể sẽ mất đi nhiều thứ, đây là khi người lao động cảm thấy họ cần ở lại với tổ chức (Meyer & Herscovitch, 2001). Cấu phần thứ ba đó là sự cam kết dựa trên chuẩn mực (normative). Theo Allen & Mayer (1990) thì đây là khi người lao động ở lại với tổ chức vì họ thấy đó là nghĩa vụ của họ, và đó là điều họ nên làm. Phạm trù này liên quan đến khía cạnh trách nhiệm đạo đức và sự mang ơn với tổ chức (Meyer & Parfyonova, 2010).

2.3. Mối liên hệ giữa đánh giá thực hiện công việc và cam kết tổ chức

Một số nhà phân tích xã hội đã đưa ra kết luận về việc đánh giá thực hiện công việc là một công cụ quan trọng trong việc tạo động lực và hướng người lao động đến việc đạt được, hoặc thậm chí là vượt mức những mục tiêu do tổ chức đề ra (Daoanis, 2012; Grubb, 2007; Prowse & Prowse, 2006; Baron & cộng sự, 2005; Ahmad & Ali, 2004; Wiese &

cộng sự, 1998; Murphy & Cleveland, 1995). Theo Panggabean (2001), đánh giá thực hiện công việc được xem là một công cụ quan trọng mà nhà quản lý có thể sử dụng để thay đổi thái độ và cam kết của người lao động đối với tổ chức của họ, đặc biệt là khi người lao động thấy được sự công bằng của hệ thống đánh giá. Theo nhiều nghiên cứu khác, đánh giá thực hiện công việc có sự ảnh hưởng đáng kể đến sự cam kết tổ chức, hoặc rằng đánh giá thực hiện công việc là một yếu tố giúp dự đoán sự cam kết tổ chức của người lao động (Shahnawaz & Juyal, 2006; Kumar & Krishnaveni, 2008).

Nghiên cứu khác cũng chỉ ra rằng đánh giá thực hiện công việc có ảnh hưởng to lớn đến với cam kết về mặt cảm xúc và cam kết dựa trên tính toán (Yasemin & cộng sự, 2014). Mowday & cộng sự (1974) đã liên hệ kết quả thực hiện công việc với sự cam kết, cho rằng những người lao động có sự cam kết cao hơn với tổ chức thường có chất lượng và kết quả thực hiện công việc tốt hơn so với những cá nhân thiếu tính cam kết. Fakhimi & Raisy (2013) đã đưa ra kết luận rằng mối quan hệ giữa đánh giá thực hiện công việc và những kết quả về hành vi như nỗ lực làm việc, cam kết về mặt cảm xúc với tổ chức, động lực làm việc đều có kết quả là sự tương quan thuận.

Với môi trường giáo dục, đã có một số nghiên cứu về đánh giá thực hiện công việc, nhưng chưa có nghiên cứu cụ thể về sự ảnh hưởng của đánh giá thực hiện công việc lên sự cam kết tổ chức đó, nếu có chỉ là cam kết dựa trên cảm xúc. Trong một nghiên cứu được thực hiện tại một trường Đại Học ở Pakistan bởi Naeem & cộng sự (2017), tác giả có

kết luận rằng sự hài lòng của người lao động về đánh giá thực hiện công việc có sự ảnh hưởng to lớn đến những kết quả của người lao động, trong đó có cam kết dựa trên cảm xúc và ý định nghỉ việc. Nghiên cứu còn cho thấy rằng cam kết dựa trên cảm xúc với tổ chức có liên quan tích cực và đáng kể đến sự hài lòng với việc đánh giá thực hiện công việc. Điều này có nghĩa là nếu người lao động hài lòng với quá trình đánh giá thực hiện công việc của tổ chức đó, sự gắn kết về mặt cảm xúc với tổ chức sẽ cao hơn.

Từ những mối quan hệ trên, tác giả của bài nghiên cứu này cũng đưa ra những giả thuyết nghiên cứu như sau:

H: Đánh giá thực hiện công việc có mối quan hệ thuận chiều tới Cam kết tổ chức

Ngoài ra, tác giả cũng xem xét sự ảnh hưởng của các yếu tố: Tuổi, Giới tính, Vị trí công việc và Thâm niên làm việc tới mối tương quan trên.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo lý thuyết

Có hai khái niệm được sử dụng trong nghiên cứu này, đó là: (1) Đánh giá thực hiện công việc (PA) và (2) Cam kết tổ chức (OC). Tất cả các thang đo dùng trong nghiên cứu này đều là những thang đo đã được kiểm chứng và sử dụng ở nhiều nghiên cứu trước đây. Tất cả các biến đều được đo lường bởi thang Likert từ 1 đến 5 (với 1- Hoàn toàn không đồng ý; 5- Hoàn toàn đồng ý).

3.1.1. Thang đo nhận xét về đánh giá thực hiện công việc

Thang đo nhận xét về đánh giá thực hiện công việc trong nghiên cứu này được lấy ra từ Hệ thống

Bảng 1: Thống kê mô tả

Biến	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
Vị trí (Posi)	,80	,399
Tuổi (Age)	33,10	6,39
Giới tính (GEN)	,65	,479
Thâm niên	5,70	3,636
Cam kết tổ chức (OC)	4,072	,583
Đánh giá thực hiện công việc (PA)	3,68	,701

Nguồn: Số liệu phân tích từ điều tra của tác giả.

Bảng 2: Bảng ma trận xoay nhân tố

	Nhân tố	
	1	2
OC1	,741	,214
OC2	,738	,307
OC3	,623	,212
OC4	,623	,485
OC5	,618	,417
OC6	,775	,084
OC7	,739	,069
PER1	,125	,843
PER2	,195	,843
PER8	,247	,713

Phép trích: Phân tích thành phần chính

Phép xoay: Varimax với Kaiser chuẩn hoá

Nguồn: Số liệu phân tích từ điều tra của tác giả

đãi ngộ của Nienaber (2010), trong đó Đánh giá thực hiện công việc là một phần nhỏ của Đãi ngộ phi tài chính. Thang đo nhận xét về đánh giá thực hiện công việc có 3 biến quan sát, tương đương với ba câu hỏi *“Tôi thường xuyên có cơ hội được trao đổi với cấp quản lý về sự tiến bộ của mình trong công việc; Tôi nhận được những nhận xét trung thực và lời góp ý mang tính xây dựng từ quản lý của tôi; Tổ chức ghi nhận những thành quả tôi đạt được.”*

3.1.2. Thang đo cam kết tổ chức

Sự cam kết tổ chức được đo lường dựa trên thang đo là phiên bản rút gọn của Bảng hỏi về Cam kết Tổ chức (Mowday & Steers, 1979). Thang đo gồm 7 biến quan sát tương đương với 7 câu hỏi như sau: *“Tôi sẵn sàng bỏ nhiều nỗ lực vượt cả mức yêu cầu để giúp tổ chức thành công; Tôi nói với bạn bè tôi đây là một tổ chức rất tốt để làm việc; Tôi sẵn sàng nhận làm bất cứ nhiệm vụ nào của công việc được giao để được tiếp tục làm việc ở tổ chức này; Tôi tìm thấy sự tương đồng về mặt giá trị của cá nhân tôi và của tổ chức; Tổ chức mang lại cảm hứng để tôi làm việc một cách tốt nhất; Tôi thực sự quan tâm đến số phận của Tổ chức;”* Tuy nhiên, với câu hỏi ngược *“Tôi thường thấy khó để đồng ý với những chính sách về các vấn đề quan trọng liên quan người lao động”* đã được tác giả đổi thành câu hỏi xuôi và để phù hợp hơn với văn hoá của tổ chức trường

Đại học, đó là *“Tôi rất quan tâm đến các chính sách quan trọng của tổ chức liên quan đến cán bộ giảng viên”*.

3.2. Mẫu khảo sát

Nghiên cứu này được thực hiện tại một tổ chức giáo dục tư nhân tại Hà Nội, Việt Nam và sử dụng phương pháp định lượng. Đối tượng nghiên cứu là những lao động đang làm việc toàn thời gian tại tổ chức này (bao gồm cả vị trí quản lý và nhân viên, giảng viên) với tổng số mẫu là 327 người. Phiếu khảo sát đã được phát ra thông qua kênh Surveymonkey.com và sau một tuần khảo sát, số lượng câu trả lời thu về là 237 phiếu (tỷ lệ trả lời 72,4%). Tuy nhiên, trong số 237 phiếu trả lời này có những phiếu không hợp lệ nên tổng số phiếu hợp lệ dùng cho phân tích định lượng là 218 phiếu. 218 phiếu trả lời này sau đó đã được mã hoá và nhập liệu vào phần mềm SPSS 2.0 để phục vụ cho quá trình phân tích. Trong số 218 phiếu thu lại được, độ tuổi trung bình của người lao động là 33 tuổi, trong đó có 65% là nữ và 35% là nam, đây cũng là một tỷ lệ nhân sự khá quen thuộc ở các trường Đại học, nơi là số lượng lao động nữ thường cao hơn nam. Thêm vào đó, thâm niên trung bình của người lao động tính đến thời gian trả lời phiếu là 5 năm, đây cũng là một khoảng thời gian đủ dài để người lao động hiểu được văn hoá, môi trường làm việc cũng như có những đánh giá nhận

Bảng 3: Tóm tắt mô hình

Mô hình	R	Hệ số R bình phương hiệu chỉnh	Bình phương R	Sai số chuẩn ước lượng
1	,532 ^a	,284	,270	,498540897280550

a. Bộ dự đoán: (Hằng số), Tham niên, GEN, Posi, Age, PER

Nguồn: số liệu phân tích từ điều tra của tác giả.

xét chính xác hơn về việc đánh giá thực hiện công việc tại nơi làm việc. Những thông tin mô tả về mẫu khảo sát được thể hiện ở Bảng 1.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Kết quả đánh giá thang đo

Để đánh giá độ tin cậy của thang đo, tác giả đã sử dụng Cronbach Alpha và phương pháp phân tích nhân số EFA (với PCA và phép quay Varimax) để đánh giá hai loại giá trị quan trọng của thang đo là giá trị hội tụ và phân biệt. Cụ thể, thang đo của Cam kết tổ chức gồm 7 biến quan sát (từ OC1 đến OC7) và thang đo Nhận xét đánh giá thực hiện công việc gồm 3 biến quan sát (PER1, PER2, PER8).

Khi chạy EFA, tất cả các biến đều được tải cao trên nhân tố mà chúng đo lường (từ 0,618 đến 0,843). Thêm vào đó, tổng phương sai trích là 60,488% > 50% tại eigen-value > 1.0, như vậy phương sai trích của thang đo này đạt chuẩn và được chấp nhận. Hệ số Cronbach Alpha của thang đo OC và PER có giá trị lần lượt là 0,855 và 0,881. Hệ số Cronbach Alpha có giá trị biến thiên trong đoạn (0,1), và theo Nunnally (1987), khi hệ số này > 0.8 thì đây là một thang đo lường tốt.

4.2. Kiểm định giả thuyết

Để kiểm tra mối tương quan giữa hai biến OC và

PA với nhau, tác giả đã chạy hồi quy giữa Cam kết tổ chức và Nhận xét đánh giá thực hiện công việc cũng như đo lường mức độ ảnh hưởng của một số các biến điều tiết như tuổi, giới tính, thâm niên đến mối quan hệ giữa PA và OC.

Hồi quy tuyến tính được sử dụng để phân tích dữ liệu thu được từ 218 bảng hỏi và xem xét mối tương quan giữa Đánh giá thực hiện công việc và Cam kết tổ chức. Kết quả từ Bảng 5 cho thấy với giá trị $p=0.000$ và $\beta=0.532$ chứng tỏ Đánh giá thực hiện công việc có mối quan hệ trực tiếp và thuận chiều với Cam kết tổ chức. Nghĩa là khi người lao động càng nhận thức rõ rằng công việc của họ được đánh giá công bằng, đầy đủ thì họ càng trở nên gắn bó cam kết tổ chức.

Bảng 5 cho thấy rằng hệ số p của Đánh giá thực hiện công việc (PER) có giá trị $=0.000$, tức là mối quan hệ giữa Đánh giá thực hiện công việc và Cam kết tổ chức có ý nghĩa thống kê. Thêm vào đó, với $\beta = 0,53$ mối quan hệ này là quan hệ thuận chiều.

Tác giả cũng sử dụng phân tích hồi quy để xem xét tác động của các biến điều tiết: Tuổi, Vị trí, Giới tính, Thâm niên làm việc lên mối quan hệ giữa biến độc lập và biến phụ thuộc. Tuy nhiên dựa vào Bảng 5, ta có thể nhận thấy các biến điều tiết đều không có

Bảng 4: ANOVA^a

Mô hình	Tổng các bình phương	df	Bình phương của giá trị trung bình	F	Sig.
1 Hồi quy	20,948	4	5,237	21,071	,000 ^b
Phần dư	52,940	213	,249		
Tổng	73,887	217			

a. Biến phụ thuộc: OC

b. Bộ dự đoán: (Hằng số), Tham niên, GEN, Posi, Age, PER

Nguồn: số liệu phân tích từ điều tra của tác giả

Bảng 5: Bảng hệ số

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hoá		Hệ số đã chuẩn hoá	t	Sig.
	B	Sai số chuẩn	Beta		
(Hằng số)	2,307	,270		8,541	,000
Thời gian làm việc	,012	,011	,073	1,061	,290
Giới tính	-,004	,072	-,004	-,061	,951
Tuổi	,002	,006	,024	,343	,732
Vị trí công việc	0,57	,094	,039	,607	,545
Đặc điểm công việc	,443	,049	,532	9,116	,000

a. Biến phụ thuộc: OC

tác động lên mối quan hệ này.

5. Thảo luận

Giống như một số nghiên cứu của Fryer & cộng sự (2010), Hawke (2012), Waal & cộng sự (2011), mục tiêu của nghiên cứu này tập trung nâng cao hiểu biết về mối quan hệ giữa đánh giá thực hiện công việc và cam kết tổ chức. Tuy nhiên điểm khác biệt là nghiên cứu này tập trung vào bối cảnh ngành giáo dục và đây cũng chính là đóng góp mới mẻ của nghiên cứu này vì tổng quan nghiên cứu cho thấy hầu hết các nghiên cứu về chủ đề này đều trong các lĩnh vực như ngân hàng, sản xuất hàng hoá (Arogundade & cộng sự, 2015; Ihionkhan & Aigbomian, 2014; Chen, 2005). Với đặc điểm là các tổ chức phụ thuộc vào tri thức, thành công của các tổ chức giáo dục, trường đại học, cao đẳng do đó phụ thuộc nhiều vào kiến thức, sự sáng tạo cũng như mức độ của kết quả của lực lượng lao động.

Tại trường Đại học tư thục này, việc đánh giá thực hiện công việc đang được thực hiện mỗi năm một lần, theo các phòng ban. Người đánh giá thường là những người ở vị trí quản lý và bản thân người lao động cũng tham gia vào quá trình tự đánh giá mình. Việc đánh giá thực hiện công việc từ các đối tượng khác như cấp dưới, đồng nghiệp còn chưa được thực hiện. Ngoài ra, các giảng viên tham gia giảng dạy còn được đánh giá bởi sinh viên và người học sau mỗi lần khoá học kết thúc. Thông thường kết quả này sẽ được tổng hợp và gửi cho người dạy ngay lúc đó để họ có thể rút kinh nghiệm cho lần dạy tiếp theo. Kết quả từ đánh giá thực hiện công việc sẽ được dùng để xếp loại lao động, từ đó quyết định

mức lương, thưởng và các cơ hội đào tạo, thăng tiến tiếp theo cho người lao động.

Kết quả của nghiên cứu khẳng định Đánh giá thực hiện công việc có tác động đáng kể về mặt thống kê đối với Cam kết của cán bộ nhân viên với tổ chức giáo dục. Điều này có nghĩa là nếu người lao động càng hài lòng với việc đánh giá thực hiện công việc được tổ chức của họ tiến hành, thì sự gắn bó đối với tổ chức của họ càng cao. Kết quả này đồng nhất với những phát hiện của các nghiên cứu trước đây cho thấy Đánh giá thực hiện công việc là một yếu tố dự báo quan trọng về cam kết của tổ chức (Kumar & Krishnaveni, 2008; Farndale & cộng sự, 2010; Singh & Rana, 2013). Cụ thể, Davis, (1995) đã kết luận rằng nếu đánh giá thực hiện công việc được tiến hành hiệu quả và người lao động có kiến thức đúng đắn về quy trình này, nó sẽ tăng năng suất và chất lượng đầu ra như cam kết tổ chức. Theo Fryer & cộng sự (2009), đánh giá thực hiện dựa trên đo lường hiệu suất có khả năng cải thiện hành vi của người lao động trong các mặt như động lực, cam kết tổ chức và đổi mới nếu nội dung đánh giá được hiểu rõ và được coi là khách quan và công bằng. Với tổ chức giáo dục, việc được công nhận và ghi nhận bởi sinh viên và các cấp quản lý mang lại động lực to lớn để người lao động tiếp tục cống hiến và gắn bó với tổ chức.

Dựa trên kết quả của nghiên cứu này, một số khuyến nghị dành cho các nhà quản lý và hoạch định chính sách của trường Đại học cũng được đề xuất. Thứ nhất, vì nghiên cứu cho thấy mối quan hệ tích cực giữa đánh giá thực hiện công việc và kết quả của người lao động, nên các nhà quản lý cần

có một thông tin rõ ràng và cập nhật về sự hài lòng của người lao động tại trường về đánh giá thực hiện công việc nếu họ muốn cải thiện năng suất của tổ chức. Ngoài ra, hệ thống đánh giá thực hiện phải được thiết kế theo cách nâng cao niềm tin của người lao động về tính công bằng, chính xác và minh bạch của hệ thống, điều này sẽ thực sự nâng cao nỗ lực làm việc và mức độ cam kết của người lao động.

Nghiên cứu này, tuy vậy, cũng có một vài thiếu sót và hạn chế. Thứ nhất, vì bảng hỏi tập trung tìm hiểu thái độ và nhận thức của người trả lời về đánh giá thực hiện công việc và đặc biệt là cam kết tổ chức, trong khi nó không nắm bắt được hành vi thực tế của họ, nên không thể đảm bảo rằng những thái độ và nhận thức của người lao động sẽ được chuyển

đổi thành hành vi thực tế. Thứ hai, nghiên cứu này tập trung xem xét sự ảnh hưởng của đánh giá thực hiện công việc lên cam kết tổ chức, nên các nghiên cứu trong tương lai có thể cân nhắc mối liên hệ của đánh giá thực hiện công việc tới một số hành vi khác của người lao động như sự hài lòng công việc, tham gia công việc, sự vắng mặt, hay căng thẳng trong công việc. Hơn nữa, dữ liệu chỉ được thu thập từ một tổ chức giáo dục tư nhân nên kết quả của nghiên cứu chưa mang tính đại diện cao cho toàn ngành giáo dục. Vì vậy, các nghiên cứu trong tương lai cần mở rộng quy mô khảo sát, bao gồm cả các tổ chức giáo dục công và tư nhân và từ đó có thể tiến hành nghiên cứu so sánh giữa hai loại tổ chức giáo dục này.

Tài liệu tham khảo:

- Ahmad, R. & Ali, N.A. (2004), 'Performance appraisal decision in Malaysian public service', *International Journal of Public Sector Management*, 17(1), 48-64.
- Allen, N.T. & Meyer, J.P. (1990), 'The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization', *Journal of Occupational Psychology*, 77, 638-50.
- Armstrong, M. & Baron, A. (2005), *Managing performance management in action*, McGraw Hill Books Press, New York.
- Armstrong, M. (2006), *Blending formal and informal approaches to management learning*, McGraw Hill Books Press, New York.
- Arogundade, Odunayo T., Olasunkanmi-Alimi, Temitope H. & Arogundade, Ayodeji B. (2015), 'Performance Appraisal Knowledge: An Implication on Workplace Commitment in a Selected Commercial Bank in Lagos, Nigeria', 23(1), *Life Psychologia*, 98-106.
- Aydin, Ayhan & Sarier, Yilmaz & Uysal, Şengül. (2011), 'The Effect of Gender on Organizational Commitment of Teachers: A Meta Analytic Analysis', *Educational Sciences: Theory and Practice*, 10(1), 628-632.
- Baron, S., Rebecca C.K. & Matthew, K.B. (2005), 'Performance Appraisal System: Its Implication on Employee Performance', *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(3), 55-62.
- Bertone, A.L., McIlwrath, C.W. & Powers, B.E. (1998), *Developing Effective Consultation Practices: Case Studies of Consultation at Work*, South Pacific Publishing Press, Melbourne.
- Chen, Heng-Yi (2005), 'The study of differential relationships between human resource practices and organizational commitment: Private banking industry in Taiwan', Doctoral dissertation, University of the Incarnate Word, Texas, USA.
- Daoanis, L.S. (2012), 'Performance appraisal system: Its implication to employee Performance', *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(3), 55-62.
- Davis, R. (1995), 'Choosing performance management: A holistic approach journal. New Delhi', *CUPA Journal*, 46(2), 13-18.
- Fakhimi, F. & Raisy, A. (2013), 'Satisfaction with performance appraisal from the employees' perspective and its behavioural outcomes (case study of headquarters offices of Bank Refah)', *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3), 296-305.
- Farndale, E., Hailey, V.H. & Kelliher, C. (2010), 'High Commitment Performance Management: The Roles of Justice and Trust', *Personnel Review*, 40, 5-23.

- Fletcher, C. & Williams, R. (1996), 'Performance satisfaction, job satisfaction and organizational commitment', *British journal of Management*, 7(2), 169-179.
- Fryer, K., Anthony, J. & Ogden, S. (2009), 'Performance Management and the Public Sector', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 22, 478-498.
- Grubb, T. (2007), 'Performance Appraisal Reappraised: It's Not All Positive', *Journal of Human Resource Education*, 1(1), 1-22.
- Hawke, L. (2012), 'Australian Public Sector Performance Management: Success or Stagnation', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61, 310-328.
- Hoare, D. (1995), *Report of the committee of inquiry: Higher education management review*, Australian Government Publishing Service, Canberra.
- Ihionkhan, P.A. & Aigbomian, E.E. (2014), 'The influence of human resource management practices on organisational commitment: A study of manufacturing organisations in Nigeria', *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 5(1), 18-28.
- Jauch, L., Glueck, W. & Osborn, R. (1978), 'Organizational Loyalty, Professional Commitment, and Academic Research Productivity', *The Academy of Management Journal*, 21(1), 84-92.
- Kumar, N.R. & Krishnaveni, R. (2008), 'Role of HRD Practices in building organizational commitment', *Journal of Contemporary Research in Management*, 2(1), 59- 68.
- Latham, G.P. & Wexley, K.N. (1994), 'Increasing Productivity through Performance Appraisal', Master Thesis, University of Reading, United Kingdom.
- Longenecker, C.O. (1997), 'Why managerial performance appraisals are ineffective: Causes and Lessons', *Journal of Career Development International*, 2(5), 212- 218.
- Lonsdale, A. (1998), 'Performance appraisal, performance management and quality in higher education: Contradictions, issues and guiding principles for the future', *Australian Journal of Education*, 42(3), 303-320.
- Mackey, K. & Johnson, G. (2000), *The Strategic Management of Human Resources in New Zealand*, Irwin/McGraw-Hill Press, New Zealand.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990), 'A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment', *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mayer, John P. & Parfyonova, Natalya M. (2010), 'Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization', *Human Resource Management Review Journal*, 20(4), 283-294.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991), *Commitment in the workplace, Theory, research and application*, Sage Press, Thousand Oaks, CA.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991), 'A three-component conceptualization of organizational commitment', *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001), 'Commitment in the workplace: Toward a general model', *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Morris, L., Stanton, P. & Young, S. (2007), 'Performance management in higher education development versus control', *New Zealand Journal of Employment Relations*, 33(2), 17-31.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Dubin R. (1974), 'Unit performance, situational factors and employee attitudes in spatially separated work units', *Organizational Behavior and Human Performance*, 12(2), 231-248
- Mowday, R.T. & Steers, R.M. (1979), 'Measurement of Organizational Commitment', *Journal of Vocational Behaviors*, 14(2), 224-247.
- Murphy, K.R. & Cleveland, J.N. (1995), *Understanding Performance Appraisal*, Sage Publication, Thousand Oaks, CA.
- Naeem, M., Jamal, W. & Riaz, M.K. (2017), 'The relationship of Employee's Performance appraisal satisfaction with Employees' Outcomes: Evidence from Higher Educational Institutes', *FWU Journal of Social Sciences*, 11(2), 71-81.

- Nienaber, R. (2010), *The relationship between personality types and reward preferences*, Doctoral dissertation, University of Johannesburg, Johannesburg, South Africa.
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric theory*, 2nd edition. McGraw-Hill Press, New York.
- Panggabean, M. (2001), 'Impact of perceived justice in performance appraisal on work attitudes and performance', Doctoral dissertation, Nova Southeastern University, USA.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974), 'Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians', *Journal of Applied Psychology*, 59(6), 603-609.
- Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973), 'Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism', *Psychological Bulletin*, 151-76.
- Prowse, P. & Prowse, J. (2009), 'The dilemma of performance appraisal', *Journal of Measuring Business Excellence*, 13(4), 69-77.
- Shahnawaz, M.G. & Juyal, R.C. (2006), 'Human resource management and organizational commitment in different organizations', *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 32(3), 171-178.
- Singh, S.P. & Shikha, Rana (2015), 'The Impact of Performance Appraisal on Organizational Commitment of Bank Employees', *International Journal of Science and Research*, 14(6), 4(4).
- Soo-Hoon, L., Lee, T.W. & Choon-Fong Lum (2008), 'The effects of employee services on organizational commitment and intentions to quit', *Personnel Review*, 37(2), 222-237.
- Steers, R.M. (1977), 'Antecedents and outcomes of organizational commitment', *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Waal, A.D, Goedegebuure, R. & Gradts, P. (2011), 'The impact of performance management on the results of non-profit organization', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), 778-796.
- West (1998), *Learning for life: final report: Review of higher education financing and policy*, Higher Education Financing and Policy Review Committee, Department of Employment, Education, Financing and Policy Review Committee, Canberra.
- Wiese, D.S. & Buckley, M.R. (1998), 'The evolution of the performance appraisal process', *Journal of Management History*, 4(3), 233-249.
- Yasemin, B., Serdar, B. & Esin, E. (2014), 'Determining the influence of HRM practices on increasing organizational commitment: An empirical research from Turkey', *Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference*, retrieved on August 4th 2018, from <<http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-09-3/papers/ML14-674.pdf>>.