

---

# ẢNH HƯỞNG TỪ CAM KẾT CỦA NHÀ QUẢN TRỊ CẤP CAO ĐẾN CAM KẾT YÊU QUÝ THÔNG QUA CÁC HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

Nguyễn Thị Liên Hương

Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: lienhuong@neu.edu.vn

Lê Trung Thành

Viện Sau Đại học, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: thanhlt@neu.edu.vn

Mã bài: JED - 958

Ngày nhận bài: 31/05/2022

Ngày nhận bài sửa: 27/09/2022

Ngày duyệt đăng: 03/10/2022

## Tóm tắt

Nghiên cứu này kiểm định ảnh hưởng của cam kết của nhà quản trị cấp cao đến năm hoạt động quản trị nhân sự (trao quyền, đào tạo, làm việc nhóm, đánh giá kết quả làm việc, thù lao và phúc lợi) và từ năm hoạt động này đến cam kết yêu quý của người lao động tại các công ty may. Kết quả có 513 phiếu đạt chuẩn từ khảo sát 32 công ty may thuộc danh sách của Hiệp hội Dệt may Việt Nam (VITAS) được đưa vào phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Kết quả cho thấy cam kết của nhà quản trị cấp cao có ảnh hưởng trực tiếp thuận chiều đến đào tạo, đánh giá kết quả làm việc, thù lao và phúc lợi. Nhưng chỉ có đánh giá kết quả làm , thù lao và phúc lợi có ảnh hưởng đến cam kết yêu quý. Nghiên cứu đề xuất các công ty may phát triển một lộ trình sự nghiệp lâu dài và rõ ràng cho từng vị trí kết hợp với tuyên truyền về lộ trình đó thường xuyên để gia tăng cam kết yêu quý cho người lao động.

**Từ khóa:** Cam kết của nhà quản trị cấp cao, cam kết yêu quý, các hoạt động quản trị nhân sự

**Mã JEL:** O15

## Impact from top management support to employee affective commitment via HRM practices

### Abstract

This research focus on examining the impact of top management support on five human resources management (HRM) practices (employee empowerment, training, teamwork, appraisal system, employee compensation) and the impact of these five HRM practices on employee affective commitment of Vietnamese garment workers. There were 513 valid responses from survey of 32 garment companies from VITAS list included in the structural equation model (SEM) analysis. Research results show that top management support has positive impacts on employee training, appraisal system, and employee compensation. However, only appraisal system and employee compensation have impact on employee affective commitment. The authors suggest the garment companies to set a life-long career development plan with specification for each position and conduct frequent communication of such plan to further improve employee affective commitment.

**Keywords:** Top management commitment, affective commitment, HRM practices.

**JEL Code:** O15

---

## 1. Giới thiệu

Nghiên cứu trước đây cho thấy cam kết của nhà quản trị là yếu tố quan trọng mang tính quyết định đối với hành vi của nhân viên trong việc tạo ra những nỗ lực lớn hơn trong sản xuất và dịch vụ (Hartline & Ferrell, 1996). Dù điều này được công nhận rộng rãi vẫn còn ít các bằng chứng thực nghiệm cho thấy diễn biến và mức độ mạnh yếu của ảnh hưởng từ Cam kết của nhà quản trị cấp cao đến hành vi của nhân viên (Boshoff & Allen, 2000). Ngoài ra trong hầu hết các nghiên cứu đã công bố, cam kết quản trị được nhìn nhận, đánh giá, khái quát và đo lường từ góc nhìn của nhà quản trị ;) như vậy cần có những nghiên cứu mới kiểm định lại vấn đề này từ góc độ của người lao động (Forrester, 2000).

Theo Meyer & Allen (1997) thì cam kết với tổ chức của người lao động là một trạng thái tâm lý được đặc trưng bởi mối quan hệ giữa các thành viên với tổ chức của họ và điều này có ảnh hưởng đến quyết định sẽ tiếp tục hay đình chỉ việc duy trì trạng thái thành viên với tổ chức nói trên. Điều này cho thấy cam kết với tổ chức là một quá trình tư duy có lý trí, có biện luận của một cá nhân về cảm xúc (cam kết yêu quý), về lợi ích (cam kết duy trì) và về nghĩa vụ (cam kết qui phạm). Dĩ nhiên một tổ chức luôn mong muốn gia tăng lượng nhân viên có cam kết yêu quý do các nhân viên có biểu hiện này thường đạt được kết quả hoạt động và năng suất tốt hơn đồng thời có mức nghỉ vắng và chậm trễ thấp hơn (Cohen, 2003) và phần nào đó gia tăng lượng nhân viên có cam kết qui phạm với tổ chức của mình do họ thường có xu hướng cống hiến nhiều hơn cũng như có xu hướng nhận các công việc có tính thách thức cao hơn (Meyer & Allen, 1997).

Việc tìm ra các nhân tố ảnh hưởng đến mức cam kết yêu quý là cần thiết để hỗ trợ các nhà quản trị hoạch định chính sách và công cụ nhằm gia tăng cảm nhận yêu quý của nhân viên đối với tổ chức (Miller, 2003). Theo Meyer & Allen (1997) cảm nhận của nhân viên về chính sách và việc áp dụng các chính sách nhân sự là tiền đề dẫn đến phát triển cam kết với tổ chức theo một loại nào đó và các chính sách nhân sự cùng việc áp dụng chúng thường được kỳ vọng sẽ gia tăng giá trị cho nhân viên và từ đó dẫn đến cam kết yêu quý cho họ với tổ chức hiện tại. Công trình này đi vào nghiên cứu các nhân tố thuộc hoạt động quản trị nhân sự có ảnh hưởng đến cam kết yêu quý của người lao động ngành công nghiệp may Việt Nam với tổ chức của họ.

## 2. Tổng quan và mô hình nghiên cứu

### 2.1. Cam kết yêu quý

Theo Meyer & Allen (1997) thì cam kết yêu quý là cảm nhận gắn bó và mong muốn tham gia công việc cùng một tổ chức. Các thành viên tổ chức gắn bó trên cơ sở yêu quý sẽ tiếp tục cống hiến cho tổ chức này vì họ mong muốn như vậy (Meyer & Allen, 1997). Theo Morrow (1993) thì cam kết yêu quý là một thái độ với công việc mà ở đó nhiều cảm xúc tích cực với tổ chức được duy trì.

Mức độ mạnh yếu của cam kết yêu quý chịu ảnh hưởng bởi phạm vi của nhu cầu và kỳ vọng của cá nhân vào tổ chức của mình thông qua trải nghiệm thực tế của họ (Storey, 1995). Mô hình của Meyer & Allen (1997) chỉ ra rằng cam kết yêu quý chịu ảnh hưởng bởi những nhân tố như thách thức và sự rõ ràng của nhiệm vụ trong công việc, sự rõ ràng và độ khó của mục tiêu, mức cởi mở của ban quản trị, cam kết của đồng nghiệp... Còn theo Beck & Wilson (2000) thì cam kết yêu quý bao gồm cảm nhận thuộc về và sự kết hợp với tổ chức của người lao động. Tiếp đó, tiến đến sự kết hợp của cá nhân này với tổ chức hay sự tương thích giữa mục tiêu và giá trị của cá nhân với mục tiêu và giá trị của tổ chức. Nhìn chung thì cam kết yêu quý quan tâm nhiều đến phạm vi mà một cá nhân cảm thấy thuộc về một tổ chức nào đó (Meyer & Allen, 1997).

### 2.2. Cam kết của nhà quản trị cấp cao

Theo Song & cộng sự (1997), cam kết của nhà quản trị cấp cao có nghĩa là các nhà quản lý tham gia vào suốt quá trình phát triển và hỗ trợ đầy đủ các hoạt động đổi mới. Amoako-Gyampah & cộng sự (2018) đã sử dụng thuật ngữ cam kết của nhà quản trị cấp cao để nắm bắt các cách thức khác nhau mà sự tham gia, giám sát, lãnh đạo và hỗ trợ của nhà quản trị cấp cao xảy ra trong môi trường quản lý dự án.

Ảnh hưởng của cam kết của nhà quản trị cấp cao đã được đề cao từ những nghiên cứu ban đầu trong nhiều lĩnh vực (Salaheldin, 2009). Ở Việt Nam, cam kết của nhà quản trị cấp cao có thể còn đóng vai trò quan trọng hơn vì văn hóa quản trị ở ta còn mang nhiều đặc tính của cấu trúc phân cấp, nơi người lao động thường dựa vào các nhà quản trị ra quyết định. Ngoài ra, Oakland (2004) chỉ rõ rằng tầm nhìn của lãnh đạo là nhân tố dẫn đường cho tổ chức trong việc áp dụng các hệ thống hay hoạt động mới của tổ chức. Vì vậy, tác giả đề xuất kiểm định các giả thuyết:

*Giả thuyết 1: Cam kết của nhà quản trị cấp cao ảnh hưởng trực tiếp thuận chiều tới trao quyền cho người*

---

lao động.

*Giả thuyết 2: Cam kết của nhà quản trị cấp cao ảnh hưởng trực tiếp thuận chiều tới đào tạo người lao động.*

*Giả thuyết 3: Cam kết của nhà quản trị cấp cao ảnh hưởng trực tiếp thuận chiều tới làm việc nhóm.*

*Giả thuyết 4: Cam kết của nhà quản trị cấp cao ảnh hưởng trực tiếp thuận chiều tới đánh giá kết quả làm việc.*

*Giả thuyết 5: Cam kết của nhà quản trị cấp cao ảnh hưởng trực tiếp thuận chiều tới thù lao và phúc lợi cho người lao động.*

### **2.3. Các hoạt động quản trị nhân sự**

Trong nghiên cứu của Jun & cộng sự (2006) tham khảo từ 5 công trình nghiên cứu lớn trước đó để tìm kiếm những điểm chung về các hoạt động quản trị nhân sự có tầm ảnh hưởng tại các doanh nghiệp. Mặc dù có một số khác biệt nhỏ giữa các nhân tố, nhưng các công trình này đều đề cập đến các nhân tố là đào tạo, làm việc nhóm, trao quyền cho người lao động, đánh giá kết quả làm việc, thù lao và phúc lợi cho người lao động trong các hoạt động quản trị nhân sự (Jun & cộng sự, 2006).

#### **2.3.1. Trao quyền cho nhân viên**

Trong những năm 1980 và 1990, trao quyền được xem là một quá trình nâng cao sự tự tin (Conger & Kanungo, 1988); là một khái niệm, triết lý, tập hợp các biện pháp và là một chương trình của tổ chức (Ripley & Ripley, 1992). Vào thập niên 2000, các học giả thời kỳ này vẫn có quan điểm tương đồng với thời kỳ trước khi định nghĩa trao quyền là trạng thái nhận thức được đặc trưng bởi cảm nhận kiểm soát, năng lực và định hướng mục tiêu (Menon, 2001); là một kỹ thuật quản lý (Prajogo & Cooper, 2010). Sau năm 2010, định nghĩa trao quyền được nhìn nhận từ góc nhìn đa chiều hơn.

Trao quyền cho người lao động có mục đích tăng cường hiệu quả làm việc của cá nhân và tổ chức và hỗ trợ người lao động đạt được các mục tiêu cá nhân bằng việc giao quyền cho họ tham gia vào trong quá trình ra quyết định, kiểm tra công việc của chính mình, tìm kiếm và sửa chữa các vấn đề tồn tại (Ahire & cộng sự, 1996). Đa số các nghiên cứu trước đây về trao quyền cho người lao động được thực hiện ở Mỹ và các nước phát triển đều đồng ý rằng các chương trình trao quyền cung cấp cho người lao động những trải nghiệm tích cực về công việc của họ, về sự đóng góp, và quyền tự chủ trong việc sáng tạo và chính đôn các hành động từ đó dẫn đến nâng cao mức hài lòng của người lao động và khiến họ gắn bó với tổ chức hơn khi họ cảm nhận rằng mình là một phần trong các quyết định của tổ chức đó (Spreitzer & cộng sự, 1997). Trong bối cảnh nghiên cứu là ngành may tại Việt Nam, Nghiên cứu này sẽ kiểm định mối quan hệ này bằng giả thuyết:

*Giả thuyết 6: Trao quyền cho người lao động có ảnh hưởng trực tiếp thuận chiều tới cam kết yêu quý của người lao động.*

#### **2.3.2. Đào tạo nhân viên**

Giai đoạn trước thập niên 1990, đào tạo được xem như một nền tảng và là một tập hợp các hoạt động được lên kế hoạch (Laydy, 1985 trích theo Schmidt, 2007). Trong giai đoạn này mục đích chủ yếu của đào tạo là tập trung nâng cao kết quả làm việc, lợi nhuận cho tổ chức. Đến thập niên 90, mục đích đào tạo đã chú trọng hơn vào kiến thức, kỹ năng và sự phát triển của người lao động (Roehl & Swerdlow, 1999). Thời kỳ sau 2000, đào tạo được định nghĩa là một quá trình (Obisi, 2011); là nỗ lực có kế hoạch nhằm tạo điều kiện học tập thuận lợi (Brown & Sitzmann, 2011;) với mục đích nâng cao kiến thức và kỹ năng của người lao động (Jun & cộng sự, 2006).

Các nhà khoa học đã tìm ra rằng người lao động được đào tạo thể hiện một mức hài lòng và gắn kết cao hơn so với những người không có quyền lợi này (Saks, 1996). Đa số các người lao động ngành dệt may đều là những đối tượng có trình độ giáo dục thấp vì thế họ rất quan tâm đến các chương trình đào tạo nâng cao tay nghề và kiến thức cho bản thân (Jun & cộng sự, 2006). Vì vậy, nghiên cứu này đề xuất kiểm định giả thuyết như sau:

*Giả thuyết 7: Đào tạo có ảnh hưởng trực tiếp thuận chiều tới cam kết yêu quý của người lao động.*

#### **2.3.3. Làm việc nhóm**

Làm việc nhóm là khả năng dự đoán nhu cầu của thành viên nhóm để từ đó khơi dậy sự tự tin và giao

---

tiếp hiệu quả hơn (Siskel & Flexman, 1962), giúp thành viên trong nhóm nhận biết được điểm mạnh điểm yếu của nhau (Alexander & Cooperland, 1965). Cuối thập niên 80, làm việc nhóm trở nên quan trọng khi các nhà lãnh đạo nhìn thấy những hữu ích hữu hình của các chương trình về tính hiệu quả (Parker, 1990). Đến thập niên 90, một số học giả cũng có quan điểm làm việc nhóm đều nhằm hướng tới mục tiêu nhiệm vụ của tổ chức nhưng dựa trên mối quan hệ lẫn nhau (Harris & Harris, 1996); phụ thuộc lẫn nhau (Kirkman & Shapiro, 1997). Thập niên 2000, một số học giả định nghĩa làm việc nhóm theo hướng phát triển người lao động nhằm tăng cao kết quả làm việc, hiệu quả cho tổ chức (. Thập niên sau 2010, làm việc nhóm được một số học giả định nghĩa là một quá trình thích ứng, năng động và theo từng giai đoạn gồm suy nghĩ, cảm xúc và hành vi khi họ tương tác để hướng tới mục tiêu chung (Salas & cộng sự, 2015), quá trình mô tả sự tương tác giữa các thành viên trong, kết hợp các nguồn lực tập thể để giải quyết các nhiệm vụ (Schmutz & cộng sự, 2019).

Làm việc nhóm có hiệu quả tạo động lực cho người lao động và tăng cường năng suất công việc cũng như hiệu quả cá nhân (Jun & cộng sự, 2006). Điều này sẽ là tiền đề cho việc trao quyền cho người lao động, khiến họ cảm thấy sự tồn tại có ý nghĩa của mình trong tổ chức, cam kết với các thành viên trong nhóm của mình và hài lòng (Denison & cộng sự, 1996;). Do vậy, nghiên cứu này đề xuất kiểm định giả thuyết sau:

*Giả thuyết 8: Làm việc nhóm ảnh hưởng trực tiếp thuận chiều tới cam kết yêu quý của người lao động.*

#### *2.3.4. Đánh giá kết quả làm việc*

Trước thập niên 2000, đánh giá kết quả làm việc được định nghĩa là một quá trình (DeNisi & cộng sự, 1984) hay một cơ chế (Klimoski & Inks, 1990). Thập niên 2000 và 2010 cho rằng đánh giá kết quả làm việc được xem như là một công cụ quản lý nguồn nhân lực của tổ chức (Roberts, 2003), là công cụ để đo lường các khuôn khổ đặt ra cho người lao động, để theo dõi sự đóng góp và kết quả làm việc của từng cá nhân so với các mục tiêu của tổ chức, đồng thời xác định các điểm mạnh và cơ hội của từng cá nhân để cải tiến trong tương lai (Sapra, 2012).

Ảnh hưởng của đánh giá kết quả làm việc lên tăng cường cam kết của người lao động với tổ chức đã được khẳng định tại nhiều nghiên cứu trong mảng quản trị nhân lực trước đây (Cowling & Newman, 1995). Nhìn từ quan điểm đánh giá thì hệ thống đánh giá kết quả làm việc cho phép người sử dụng nắm được trạng thái và vị trí của công việc họ đang làm so với tiêu chuẩn và mục tiêu của tổ chức (Mustafa & Bon, 2012). Nhìn từ quan điểm tư vấn thì đánh giá kết quả làm việc hỗ trợ triển khai các quyết định liên quan đến việc lập kế hoạch và đạt được cam kết liên tục đào tạo và phát triển cá nhân cho người lao động (Mustafa & Bon, 2012). Đánh giá kết quả làm việc cho phép nhận diện các thành quả cá nhân, tạo cảm giác tự tin và hài lòng, nhờ đó có thể tăng cường cam kết của người lao động (Cowling & Newman, 1995). Nghiên cứu này đề xuất kiểm định giả thuyết sau:

*Giả thuyết 9: Đánh giá kết quả làm việc ảnh hưởng trực tiếp thuận chiều với cam kết yêu quý của người lao động.*

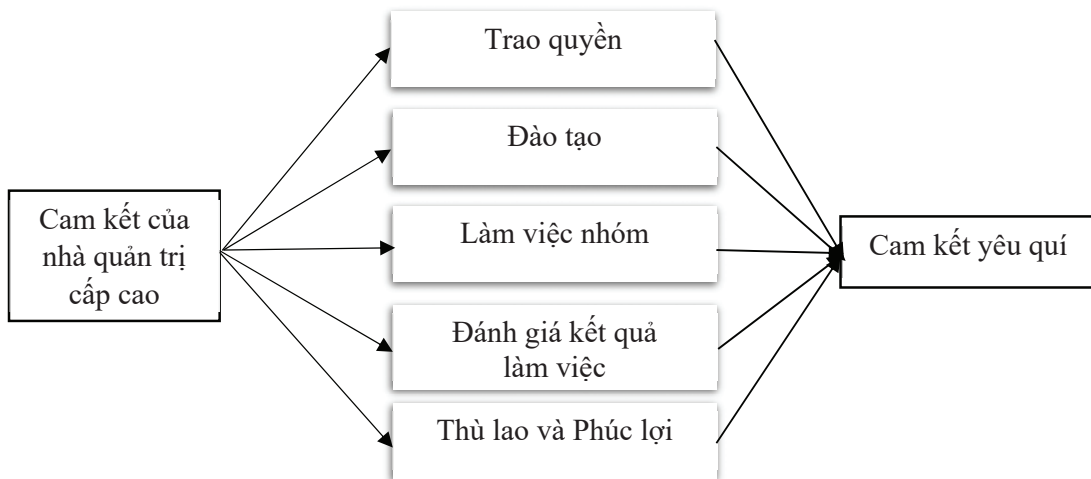
#### *2.3.5. Thù lao và đãi ngộ*

Theo Perkins & cộng sự (2011), đãi ngộ, thù lao hoặc khen thưởng cho nhân viên có thể được định nghĩa là tất cả các hình thức trả lại tài chính và các dịch vụ và lợi ích hữu hình mà nhân viên nhận được. Một số tác giả đã thảo luận về các thành phần của các gói phúc lợi (Briscoe, 1995;) nhưng thông thường sẽ có một số thành phần sau đây. Một là mức lương cơ bản và tiền thưởng (Bailey, 1995). Hai là phụ cấp, là các khoản thanh toán bổ sung thường được sử dụng để hỗ trợ cho việc thực hiện các nhiệm vụ của người lao động tùy thuộc vào vị trí của họ (Torrington, 1994). Ba là bảo hiểm và quyền lợi sự cố lao động (Briscoe, 1995).

Thù lao và phúc lợi thường được nhắc đến trong các nghiên cứu trước đây như một nhân tố quan trọng có ảnh hưởng tích cực đến các cảm nhận và hành vi tích cực của họ (Wageman, 1995) thông qua đó tăng cường cam kết của người lao động với tổ chức. Pfeffer & Jeffrey (1998) cũng nhận định thù lao và phúc lợi sẽ quyết định thái độ (cam /không cam kết) của người lao động. Güngör (2011) đã kết luận rằng hệ thống quản trị phúc lợi cho người lao động, c biệt là các phúc lợi tài chính, có ảnh hưởng tích cực đến kết quả hoạt động và ý định cam kết của họ (Katou & Budhwar, 2009). Do đó đề xuất giả thuyết:

*Giả thuyết 10: Hệ thống thù lao và phúc lợi cho người lao động ảnh hưởng trực tiếp thuận chiều với cam kết yêu quý của người lao động.*

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Công trình này lựa chọn các công ty may là thành viên của Hiệp hội dệt may Việt Nam (VITAS) làm bộ mẫu. Thông tin liên lạc của các công ty được lấy từ danh sách của VITAS và lời mời tham dự khảo sát được gửi thông qua email. Có 32 đơn vị (trên hơn 5000 email mời) đồng ý tham gia. Mỗi đơn vị được thông báo lấy ngẫu nhiên 30 nhân viên trên danh sách người lao động theo khoảng cách 5 (lấy người số 1, số 6, số 11... đến khi đủ 30). Số lượng trả lời thu về có đầy đủ dữ liệu để đưa vào phân tích là 513 bảng hỏi (53.4%).

Nghiên cứu này kế thừa thang đo Cam kết của nhà quản trị cấp cao và các hoạt động quản trị nhân sự từ Jun & cộng sự (2006) và thang đo Cam kết yêu quý từ Meyer & Allen (1997). Cả hai bài đều được đăng tải trên các tạp chí quốc tế có uy tín với lượt trích dẫn cao.

Một đơn vị dịch thuật công chứng đã dịch bảng câu hỏi từ tiếng Anh sang tiếng Việt. Một nhà nghiên cứu có trình độ chuyên môn tiến hành dịch ngược bản tiếng Việt kể trên sang tiếng Anh để đảm bảo tính thống nhất giữa 2 bản. Sau khi thu thập và nhập liệu, nhóm tác giả sử dụng SPSS để xử lý dữ liệu và phân tích qua các bước kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA), và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM).

### 4. Kết quả và thảo luận

#### 4.1. Thông tin về mẫu nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy 62,8% đối tượng tham gia khảo sát là nữ giới, nam giới tham gia với tỷ lệ chỉ là 37.2%. Nhóm tuổi từ 18 đến 30 chiếm gần một nửa số lượng người tham gia khảo sát và số lượng ít nhất thuộc về 2 nhóm dưới 18 tuổi và trên 55 tuổi (1% mỗi).

Thời gian làm việc tại công ty của các đối tượng tham gia khảo sát cũng có biên độ dao động lớn với gần một phần ba đã làm việc trên 10 năm, kế đó là các đối tượng đã làm việc từ 5 đến 10 năm với 27.7%. Việc hơn 84.2% đối tượng tham gia khảo sát có trình độ học vấn ở mức trung học phổ thông trở lên cũng phần nào đảm bảo được chất lượng của các bảng hỏi được trả về.

Kết quả nghiên cứu cho thấy đa số các đối tượng tham gia ở phía Bắc với tỷ lệ 43,3% kế đó là miền Nam với 37% và ít nhất là miền Trung với 19.7%. Số công ty nội địa tham gia khảo sát này chiếm ưu thế áp đảo với 83,4% trong khi đó số công ty có vốn nước ngoài tham gia khảo sát chỉ đạt 16,6%.

#### 4.2. Kiểm định độ tin cậy

Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha cho "Cam kết của nhà quản trị cấp cao" (0,699), "Trao quyền cho nhân viên" (0,913), "Đào tạo nhân viên" (0,898), "Làm việc nhóm" (0,915), "Đánh giá kết quả làm việc" (0,924) và "Thù lao và phúc lợi" (0,848) cho thấy các biến này đạt giá trị theo mốc được chấp thuận trở lên với hệ số tương quan biến tổng >0,3 vì thế không có biến nào bị loại trong các thang đo này. Kết quả kiểm định cho "Cam kết yêu quý" cho thấy biến này đạt giá trị tin cậy cao là 0,901; với hệ số tương quan biến

**Bảng 1: Đặc điểm mẫu**

<b>Đặc điểm mẫu</b>	<b>Tần suất</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
<b>Giới tính</b>	<b>513</b>	<b>100</b>
<i>Nam</i>	191	37,2
<i>Nữ</i>	322	62,8
<b>Nhóm tuổi</b>	<b>513</b>	<b>100</b>
<i>&lt;18 tuổi</i>	8	1,6
<i>Từ 18 đến 30 tuổi</i>	249	48,5
<i>Từ 31 đến 45 tuổi</i>	213	41,5
<i>Từ 45 đến 55 tuổi</i>	36	7,0
<i>&gt;55 tuổi</i>	7	1,4
<b>Khu vực hoạt động</b>	<b>513</b>	<b>100</b>
<i>Miền Bắc</i>	222	43,3
<i>Miền Trung</i>	101	19,7
<i>Miền Nam</i>	190	37,0
<b>Trình độ học vấn</b>	<b>513</b>	<b>100</b>
<i>&lt; THPT</i>	81	15,8
<i>Tốt nghiệp THPT</i>	243	47,4
<i>Trường Trung cấp/Dạy nghề</i>	95	18,5
<i>Khác</i>	94	18,3
<b>Loại công ty</b>	<b>513</b>	<b>100</b>
<i>Công ty nội địa</i>	428	83,4
<i>Công ty có vốn nước ngoài</i>	85	16,6
<b>Thời gian làm việc</b>	<b>513</b>	<b>100</b>
<i>&lt; 3 năm</i>	94	18,3
<i>Từ 3 đến 5 năm</i>	128	25,0
<i>Từ 5 đến 10 năm</i>	142	27,7
<i>&gt; 10 năm</i>	149	29,0

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả.

tổng >0,3. Hệ số Cronbach's Alpha sau khi loại biến AC8 là 0,907 do đó có thể loại để độ tin cậy được tốt hơn (Hair & cộng sự, 2010).

#### **4.3. Phân tích nhân tố khám phá**

Kết quả chạy EFA cho thấy hệ số KMO= 0,899>0,5 nên phân tích nhân tố là hoàn toàn phù hợp; Bartlett (Sig.)= 0,000<0,05; tổng phương sai trích= 65,68%>50%, Eigenvalue=1,062>1 và hệ số tải nhân tố của các biến đều ở mức được chấp thuận.

#### **4.4. Phân tích nhân tố khẳng định**

Kết quả chạy phân tích CFA cho thấy CMIN/df=3,277<5 là chấp nhận được, CFI= 0,918>0,9 là tốt, TLI= 0,907>0,9 là tốt, GFI= 0,86<0,9 là chưa tốt, RMSEA= 0,067<0,07 với số mẫu lớn hơn 250 là tốt (Hair & cộng sự, 2010).

Kết quả cho thấy độ tin cậy tổng hợp của các thang đo đều đạt chuẩn. Các quan sát có trọng số nhân tố chuẩn hóa >0.5. Kết quả tổng hợp này chứng tỏ nghiên cứu đạt yêu cầu về tính đơn hướng, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và độ tin cậy của thang đo.

#### **4.5. Phân tích SEM**

Kết quả kiểm định cho thấy Chi square/df là 3,233<5; GFI= 0,8<0,861<0,9; CFI= 0,919>0,9, TLI=

**Bảng 2: Kết quả kiểm định độ tin cậy sử dụng Cronbach's Alpha**

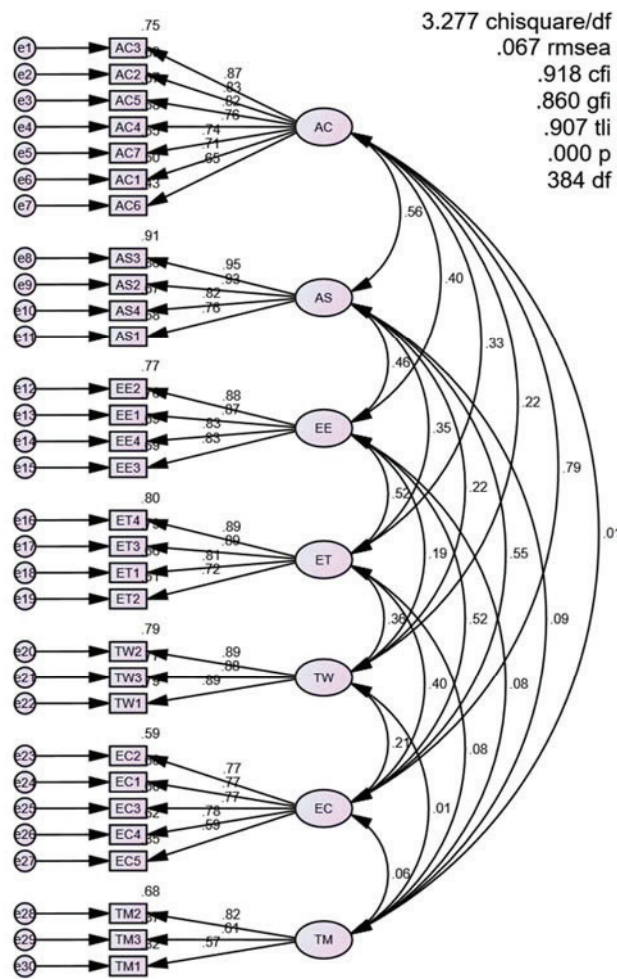
Tên biến	Hệ số tương quan biến tổng	Độ tin cậy nếu loại biến	Hệ số tải nhân tố
<b>Cam kết của nhà quản trị cấp cao</b>	<b>0,699</b>		
TMC1	0,475	0,664	0,589
TMC2	0,584	0,619	0,783
TMC3	0,494	0,635	0,633
<b>Trao quyền cho nhân viên</b>	<b>0,913</b>		
EE1	0,807	0,885	0,851
EE2	0,819	0,883	0,858
EE3	0,794	0,890	0,827
EE4	0,795	0,889	0,839
<b>Đào tạo cho nhân viên</b>	<b>0,898</b>		
ET1	0,788	0,863	0,794
ET2	0,692	0,897	0,690
ET3	0,803	0,857	0,898
ET4	0,812	0,854	0,908
<b>Làm việc nhóm</b>	<b>0,915</b>		
TW1	0,832	0,877	0,875
TW2	0,834	0,876	0,884
TW3	0,826	0,881	0,880
<b>Đánh giá kết quả làm việc</b>	<b>0,924</b>		
AS1	0,756	0,923	0,764
AS2	0,853	0,891	0,881
AS3	0,884	0,881	0,957
AS4	0,803	0,908	0,847
<b>Thù lao và phúc lợi</b>	<b>0,848</b>		
EC1	0,691	0,809	0,689
EC2	0,694	0,807	0,697
EC3	0,703	0,809	0,666
EC4	0,708	0,803	0,586
EC5	0,532	0,858	0,430
<b>Cam kết yêu quý</b>	<b>0,907</b>		
AC1	0,642	0,902	0,544
AC2	0,773	0,888	0,866
AC3	0,817	0,883	0,981
AC4	0,718	0,894	0,808
AC5	0,782	0,887	0,812
AC6	0,617	0,906	0,410
AC7	0,720	0,894	0,629

*Nguồn: Kết quả chạy mô hình của nhóm.*

0,909 > 0,9 và RMSEA = 0,066 < 0,07. Mặc dù giá trị Chi Square/df và GFI chưa đạt mức rất tốt nhưng đã đạt mốc chấp nhận được và do SEM rất nhạy cảm với kích thước mẫu nên giá trị này được chấp thuận với kích thước 513 quan sát (Doll & cộng sự, 1994). Kết quả của các giá trị còn lại thỏa mãn yêu cầu chứng tỏ mô hình nghiên cứu có sự phù hợp với dữ liệu khảo sát.

Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu cho thấy, cam kết của nhà quản trị cấp cao có ảnh hưởng đến đào tạo (H2), đánh giá kết quả làm việc (H4) và cam kết yêu quý chịu ảnh hưởng từ đánh giá kết quả làm việc (H9) và thù lao và phúc lợi (H10) do p-value < 0,05.

Hình 2: Kết quả phân tích nhân tố khẳng định



Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả.

Bảng 3: Kết quả kiểm định thang đo bằng CFA

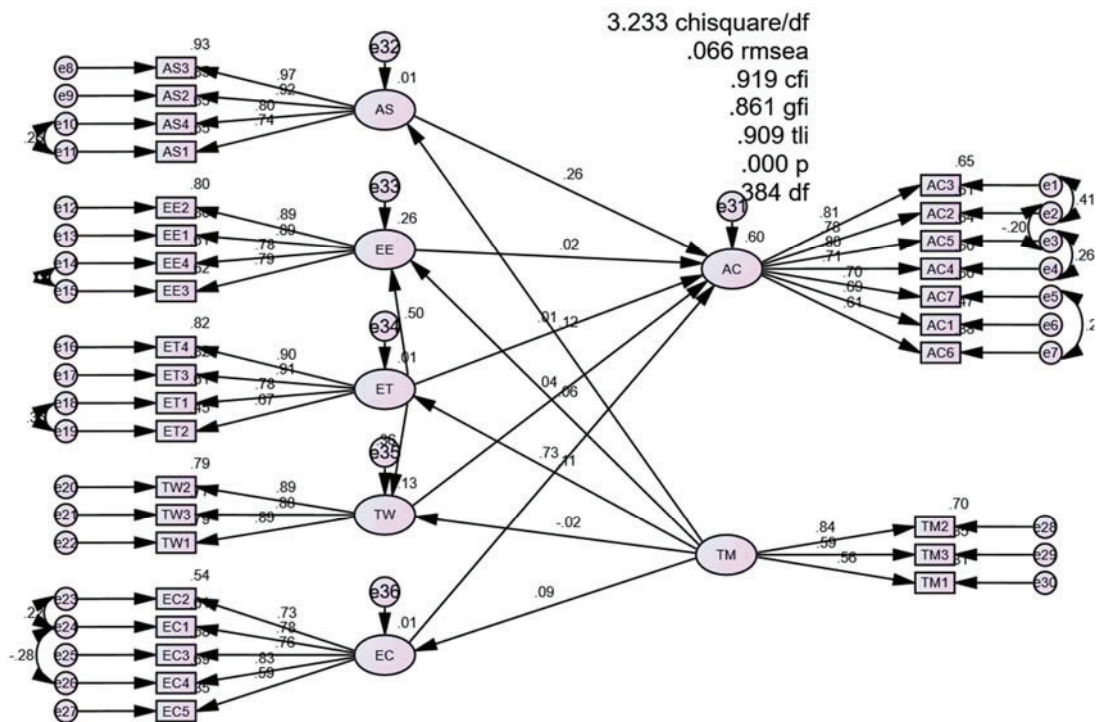
Thang đo	Trọng số nhân tố chuẩn hóa ( $\lambda$ )	Độ tin cậy tổng hợp (C.R)	Phương sai trích (AVE)
<b>Cam kết của nhà quản trị cấp cao</b>		<b>0,710</b>	<b>45,60%</b>
TM1	0,568		
TM2	0,824		
TM3	0,606		
<b>Trao quyền cho nhân viên</b>		<b>0,907</b>	<b>71,00%</b>
EE1	0,888		
EE2	0,896		
EE3	0,791		
EE4	0,788		
<b>Đào tạo nhân viên</b>		<b>0,891</b>	<b>67,50%</b>
ET1	0,782		
ET2	0,673		
ET3	0,906		
ET4	0,903		
<b>Làm việc nhóm</b>		<b>0,916</b>	<b>78,50%</b>



TW1	0,888		
TW2	0,891		
TW3	0,878		
<b>Đánh giá kết quả làm việc</b>		<b>0,922</b>	<b>74,90%</b>
AS1	0,751		
AS2	0,929		
AS3	0,957		
AS4	0,807		
<b>Thù lao và phúc lợi</b>		<b>0,858</b>	<b>55,00%</b>
EC1	0,773		
EC2	0,765		
EC3	0,773		
EC4	0,786		
EC5	0,593		
<b>Cam kết yêu quý</b>		<b>0,904</b>	<b>57,50%</b>
AC1	0,721		
AC2	0,788		
AC3	0,833		
AC4	0,741		
AC5	0,814		
AC6	0,654		
AC7	0,742		

Nguồn: Kết quả chạy mô hình của tác giả.

Hình 3. Kết quả phân tích SEM



**Bảng 4: Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu**

Khu vực	Mã số	Giả thuyết	Ước lượng	Độ lệch chuẩn (S.E)	Giá trị tới hạn (C.R)	P-value	Kết luận
Ảnh hưởng của cam kết của nhà quản trị cấp cao đến các hoạt động quản trị nhân sự	H1.	TM->EE	0,062	0,053	1,168	0,243	Bác bỏ
	H2.	TM->ET	0,142	0,068	2,092	0,036	Ủng hộ
	H3.	TM->TW	-0,02	0,061	-0,332	0,74	Bác bỏ
	H4.	TM->AS	0,116	0,052	2,235	0,025	Ủng hộ
	H5.	TM->EC	0,065	0,04	1,618	0,106	Bác bỏ
Ảnh hưởng của các hoạt động quản trị nhân sự đến cam kết yêu quý của người lao động	H6.	EE->AC	0,015	0,033	0,474	0,636	Bác bỏ
	H7.	ET->AC	0,008	0,03	0,25	0,802	Bác bỏ
	H8.	TW->AC	0,031	0,027	1,141	0,254	Bác bỏ
	H9.	AS->AC	0,221	0,031	7,187	***	Ủng hộ
	H10.	EC->AC	0,827	0,061	13,584	***	Ủng hộ

*TM - Cam kết của nhà quản trị cấp cao, EE - Trao quyền, ET - Đào tạo, TW - Làm việc nhóm, AS - Đánh giá kết quả làm việc, EC- Thù lao và phúc lợi, AC - Cam kết yêu quý.*

### 5. Kết luận và hàm ý nghiên cứu

Người lao động ngành may chưa đánh giá cao ảnh hưởng của cam kết của nhà quản trị cấp cao ở các mặt như trao quyền, làm việc nhóm và kết quả nghiên cứu không tìm thấy bằng chứng ủng hộ giả thuyết cam kết của nhà quản trị cấp cao có ảnh hưởng đến thù lao và phúc lợi, nhân tố có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất ( $\beta=0,827$ ) đến cam kết yêu quý của người lao. Kết quả này đồng thuận với kết luận từ nghiên cứu của Jun & cộng sự (2006) khi không tìm được mối liên hệ giữa cam kết của nhà quản trị cấp cao với làm việc nhóm nhưng lại trái ngược ở điểm cam kết của nhà quản trị cấp cao vẫn có ảnh hưởng đến trao quyền và thù lao và phúc lợi cho nhân viên.

Người lao động ngành may đánh giá cam kết quản trị cấp cao có ảnh hưởng thuận chiều đến đánh giá kết quả làm việc ( $\gamma=0,116$ ). Mức tương quan này thấp nhưng đóng góp quan trọng để minh chứng vai trò của quản trị cấp cao đến cam kết yêu quý vì đánh giá kết quả làm việc cũng có ảnh hưởng thuận chiều đến cam kết yêu quý với mức tương quan mạnh mẽ hơn ( $\beta=0,221$ ). Kết quả này tương đồng với kết luận từ một số nghiên cứu trước đây về cam kết tổ chức. Ví dụ theo Meyer & Allen (1997) thì một nhân tố trong môi trường làm việc có thể ảnh hưởng đến cam kết tổ chức là các quy trình liên quan đến đánh giá kết quả làm việc, thăng tiến và *quản trị*. Theo kết quả nghiên cứu thì cam kết của nhà quản trị cấp cao còn có ảnh hưởng thuận chiều đến đào tạo ( $\gamma=0,142$ ). Nhà quản trị nên tập trung vào đào tạo vì họ ảnh hưởng được đến nó nhiều hơn là đánh giá kết quả làm việc và tương ứng ảnh hưởng gián tiếp đến cam kết yêu quý.

Đối với ảnh hưởng đến cam kết yêu quý, nghiên cứu cho thấy chỉ có hệ thống đánh giá ( $\beta=0,221$ ) và thù lao và phúc lợi ( $\beta=0,827$ ) có sự tương đồng về kết quả với các công trình trước đây. Kết quả trao quyền cho nhân viên không ảnh hưởng đến cam kết yêu quý trái ngược với các nghiên cứu trước đây như trong Baron & Greenberg (1990) thì mức trách nhiệm và trao quyền càng cao thì sự lặp lại nhằm chán càng giảm và gia tăng sự thú vị cho công việc đồng thời gia tăng mức cam kết với tổ chức của nhân viên đang làm tại vị trí này. Các mối quan hệ công việc khác như quan hệ đội nhóm có tồn tại ở nơi làm việc, theo tổng quan lý thuyết, cũng có thể ảnh hưởng đến cam kết với tổ chức. Thành viên của tổ chức thể hiện cam kết cao hơn khi họ có thể tìm thấy giá trị từ các mối quan hệ trong công việc (Mathieu & Zajac, 1990). Từ đây, khi các mối quan hệ công việc phản ánh sự tôn trọng lẫn nhau giữa các cá nhân, họ sẽ có thể cam kết bản thân với tổ chức đó. Kết quả nghiên cứu cho thấy ở môi trường ngành may Việt Nam, vai trò của đội nhóm chưa được đánh giá là tạo ảnh hưởng đến cam kết yêu quý của người lao động.

---

Nghiên cứu này đề xuất các công ty may nên đề xuất và phát triển một lộ trình sự nghiệp lâu dài, cụ thể và rõ ràng cho từng vị trí tại công ty mình và kết hợp với tuyên truyền đào tạo cho nhân viên và quản lý trực tiếp của họ về lộ trình đó thường xuyên để gia tăng nhận thức và nâng cao cảm nhận tin tưởng vào tương lai tại công ty. Một lộ trình đầy đủ và đảm bảo kết hợp với đào tạo và tuyên truyền với mật độ tốt sẽ hỗ trợ gia tăng cam kết yêu quý của họ với tổ chức đó.

### Tài liệu tham khảo

- Ahire, S. L., Golhar, D. Y. & Waller, M. A. (1996), 'Development and validation of TQM implementation constructs', *Decision Sciences*, 27(1), 23-56.
- Alexander, L. T. & Cooperband, A. S. (1965), 'System Training And Research In Team Behavior', *System Development Corp Santa Monica Calif*, last retrieved on March 20<sup>th</sup> 2022, from <<https://apps.dtic.mil/sti/citations/AD0620606>>.
- Amoako-Gyampah, K., Meredith, J. & Loyd, K. W. (2018), 'Using a social capital lens to identify the mechanisms of top management commitment: a case study of a technology project', *Project Management Journal*, 49(1), 79-95.
- Bailey, E.K. (1995), 'International Compensation', in *Global Perspectives of Human Resource Management*, Shenkar, O. (ed.), Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey, 147-164.
- Baron, R. A. & Greenberg, J. (1990), *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*, Allyn & Bacon, USA.
- Beck, K. & Wilson, C. (2000), 'Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure', *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 114-136.
- Boshoff, C. & Allen, J. (2000), 'The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance', *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63-90.
- Briscoe, D.R. (1995), *International Human Resource Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Brown, K. G. & Sitzmann, T. (2011), 'Training and employee development for improved performance', in *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2. Selecting and developing members for the organization*, Zedeck S. (Ed.), American Psychological Association, USA, 469-503.
- Cohen, A. (2003), *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*, Psychology Press, United Kingdom.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988), 'The empowerment process: Integrating theory and practice', *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cowling, A., & Newman, K. (1995), 'Banking on people: TQM, service quality and human resources', *Personnel Review*, 24 (7), 25-40.
- DeNisi, A. S., Cafferty, T. P. & Meglino, B. M. (1984), 'A cognitive view of the performance appraisal process: A model and research propositions', *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(3), 360-396.
- Denison, D. R., Hart, S. L. & Kahn, J. A. (1996), 'From chimneys to cross-functional teams: Developing and validating a diagnostic model', *Academy of Management Journal*, 39(4), 1005-1023.
- Doll, W.J., Xia, W. & Torkzadeh, G. (1994), 'A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument', *MIS Quarterly*, 18(4), 357-369.
- Forrester, R. (2000), 'Empowerment: Rejuvenating a potent idea', *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 67-80.
- Güngör, P. (2011), 'The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks', *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510-1520.
- Harris, P. R. & Harris, K. G. (1996), 'Team Performance Management: An International Journal Managing effectively through teams', *Team Performance Management: An International Journal*, 2(12), 23-36.
- Hartline, M. D. & Ferrell, O. C. (1996), 'The management of customer-contact service employees: An empirical investigation', *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70.
- Jun, M., Cai, S. & Shin, H. (2006), 'TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty', *Journal of Operations Management*, 24(6), 791-812.
- Katou, A. A. & Budhwar, P. S. (2009), 'Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector', *European Management Journal*, 28(1), 25-39.
- Kirkman, B. L. & Shapiro, D. L. (1997), 'The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a model of globalized self-managing work team effectiveness', *Academy of Management Review*, 22(3), 730-757.

- 
- Klimoski, R. & Inks, L. (1990), 'Accountability forces in performance appraisal', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45(2), 194–208.
- 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.
- Menon, S. T. (2001), 'Employee empowerment: An integrative psychological approach', *Applied Psychology*, 50(1), 153–180.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997), *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Sage publications, New York.
- Miller, K. (2003), 'Values, attitudes and job satisfaction', in *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives*, Robbins, S.P., Odendaal A. & Roodt, G. (eds), Pearson Education South Africa, Cape Town.
- Morrow, P. (1993), *The Theory and Measurement of Work Commitment*, JAI Press, Greenwich.
- Mustafa, E. & Bon, A. T. (2012), 'Role of employee empowerment in organization performance: a review', *Research Journal of Social Science & Management*, 2(6), 79-83.
- Oakland, J. S. (2004), *Oakland on Quality Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Obisi, C. (2011), 'Employee training and development in Nigerian organizations: Some observations and agenda for research', *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 82-91.
- Parker, G. M. (1990), *Team players and teamwork*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, USA.
- Perkins, S. J., White, G. & Jones, S. (2011), *Reward Management: Alternatives, Consequences and Contexts, 2nd edition*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Pfeffer, J. & Jeffrey, P. (1998), *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.
- Prajogo, D. I. & Cooper, B. K. (2010), 'The effect of people-related TQM practices on job satisfaction: a hierarchical model', *Production Planning and Control*, 21(1), 26-35.
- Ripley, R. E. & Ripley, M. J. (1992), 'Empowerment, the cornerstone of quality: empowering management in innovative organizations in the 1990s', *Management Decision*, 30(4), 22-43.
- Roberts, G. E. (2003), 'Employee Performance Appraisal System Participation', *Public Personnel Management*, 32(1), 89–98.
- Roehl, W. S. & Swerdlow, S. (1999), 'Training and its impact on organizational commitment among lodging employees', *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(2), 176-194.
- Saks, A. M. (1996), 'The relationship between the amount and helpfulness of entry training and work outcomes', *Human Relations*, 49(4), 429-451.
- Salaheldin, S. I (2009), 'Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(3), 215-235.
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L. & Lazzara, E. H. (2015), 'Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide', *Human Resource Management*, 54(4), 599-622.
- Sapra, N. (2012), 'Current trends in performance appraisal', *International Journal of Research in IT & Management*, 2(2), 1203-1211.
- Schmidt, S. W. (2007), 'The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction', *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 481-498.
- Schmutz, J. B., Meier, L. L. & Manser, T. (2019), 'How effective is teamwork really? The relationship between teamwork and performance in healthcare teams: A systematic review and meta-analysis', *BMJ Open*, 9(9), 1–16.
- Siskel, M. & Flexman, R. (1962), 'Study of effectiveness of a flight simulator for training complex aircrew skills', Bell Aeronautics Company, paper presented at the *Heterogeneous Combustion Conference*, December 1962.
- Song, R., Daly, B. J., Rudy, E. B., Douglas, S. & Dyer, M. A. (1997), 'Nurses' job satisfaction, absenteeism, and turnover after implementing a special care unit practice model', *Research in Nursing & Health*, 20(5), 443-452.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. & Nason, S. W. (1997), 'A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain', *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Storey, J. (1995), 'Human resource management: Still marching on or marching out', *Human Resource Management: A Critical Text*, 1, 3-32.
- Torrington, D. (1994), *International human resource management: Think globally, act*, Prentice, New York.
- Wageman, R. (1995), 'Interdependence and group effectiveness', *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 145-180.
-