

# Nghiên cứu tác động của lòng tin tổ chức đến sự gắn kết tổ chức của viên chức trên địa bàn TP. Cần Thơ

PHAN ANH TÚ\*  
LIỄU QUỐC KHÁNG\*\*

## Tóm tắt

Nghiên cứu nhằm phân tích các nhân tố tác động đến lòng tin tổ chức và tác động của lòng tin đến sự gắn kết với tổ chức của viên chức. Dựa trên 226 quan sát thu được từ viên chức đang công tác tại các đơn vị sự nghiệp trên địa bàn TP. Cần Thơ bằng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên phân tầng, kết quả nghiên cứu cho thấy, có 5 nhân tố tác động đến Lòng tin tổ chức, gồm: Quan tâm nhân viên; Mối liên kết đồng nghiệp; Cởi mở và trung thực; Năng lực tổ chức; Nhận biết giá trị tổ chức. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng chỉ ra, Lòng tin tổ chức là hiện hữu và có tác động lớn đến Sự gắn kết tổ chức của viên chức trên địa bàn TP. Cần Thơ.

**Từ khóa:** nhân tố tác động, lòng tin tổ chức, sự gắn kết tổ chức, viên chức, TP. Cần Thơ

## Summary

This study aims to analyze determinants of organizational trust and impact of trust on organizational commitment of officials. Based on survey data of 226 officials working at non-business units in Can Tho city by stratified random sampling, it points out five factors affecting organizational trust, which are Care for employees; Co-worker relationship; Openness and honesty; Organizational capacity; Perception of organization's value. In addition, the study illustrates that Organizational trust is present and has a great impact on Organizational commitment of officials in Can Tho city.

**Keywords:** influential factors, organizational trust, organizational commitment, officials, Can Tho city

## GIỚI THIỆU

Peter Drucker đã nói rằng: “Sự suy yếu trong quan hệ giữa nhân viên và tổ chức mang lại mối đe dọa nghiêm trọng đối với doanh nghiệp” (Wasima Khan, 2011). Vậy điều gì sẽ làm suy yếu, đe dọa và phá hủy mối quan hệ này? Đó là lòng tin. Lòng tin là nền tảng và có ảnh hưởng đến chất lượng của mọi mối quan hệ, giao tiếp, công việc, dự án, kế hoạch kinh doanh. Chính vì vậy, các tổ chức phải luôn quan tâm đến “tài sản” này, bằng cách tạo ra một môi trường làm việc tốt nhất, thuận lợi, tạo lòng tin cho nhân viên, để họ gắn bó, tận tâm, trung thành với tổ chức. Bài viết nghiên cứu tác động của lòng tin tổ chức đến sự gắn kết tổ chức của viên chức trên địa bàn TP. Cần Thơ là cần thiết. Từ đó, đề xuất một số giải pháp nhằm xây dựng lòng tin trong tổ chức và sự gắn kết với tổ chức của viên chức.

\* Khoa Kinh tế, Trường Đại học Cần Thơ

\*\* Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng TP. Cần Thơ

Ngày nhận bài: 17/03/2021; Ngày phân biên: 20/5/2021; Ngày duyệt đăng: 25/5/2021

## CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### Cơ sở lý thuyết

#### Lòng tin tổ chức

Theo Mirsha (1996), lòng tin tổ chức là sự tự nguyện của các thành viên trong tổ chức chấp nhận thiệt thòi một cách hợp lý trong việc tin tưởng rằng, cá nhân, nhóm cá nhân hay tổ chức khác có khả năng hành động một cách hiệu quả, ứng xử cởi mở và trung thực, không vị kỷ (quan tâm đến những người khác), đáng tin cậy và có phong cách nhất quán (bản sắc riêng) trong việc thể hiện các chuẩn mực và giá trị chung và trong việc phấn đấu các mục tiêu chung.

Lòng tin tổ chức được thiết lập trên cơ sở của các giá trị, niềm tin và hành vi giao tiếp mang đặc trưng văn hóa của tổ chức (văn hóa doanh nghiệp), được thể hiện thông qua hành vi của nhân viên và tổ chức trong các mối liên hệ và giao dịch bằng sự tin tưởng (Nguyễn Mạnh Quân, 2013).

### Các giả thuyết nghiên cứu

**Năng lực tổ chức** là nhận thức về hiệu quả, năng lực làm việc không chỉ của nhà lãnh đạo, mà còn là sự tồn tại của tổ chức trong môi trường kinh doanh; nó thể hiện mức độ mà nhân viên có sự tin tưởng vào năng lực của nhà lãnh đạo (Dwivedi, 1983), khả năng tổ chức hoạt động hiệu quả, tồn tại và phát triển (Shockley - Zalabak và Morley, 1989). Việc có lòng tin vào năng lực của tổ chức là việc tin vào khả năng của tổ chức có thể cung cấp sản phẩm, dịch vụ có chất lượng tốt để chiếm lấy lòng tin của khách hàng, đối tác hay nhân viên. Nếu không có khả năng đó, thì lòng tin với các bên liên quan sẽ bị giảm sút. Giả thuyết H1 được thiết lập, như sau:

**H1:** Năng lực tổ chức có tác động cùng chiều đến Lòng tin tổ chức của viên chức.

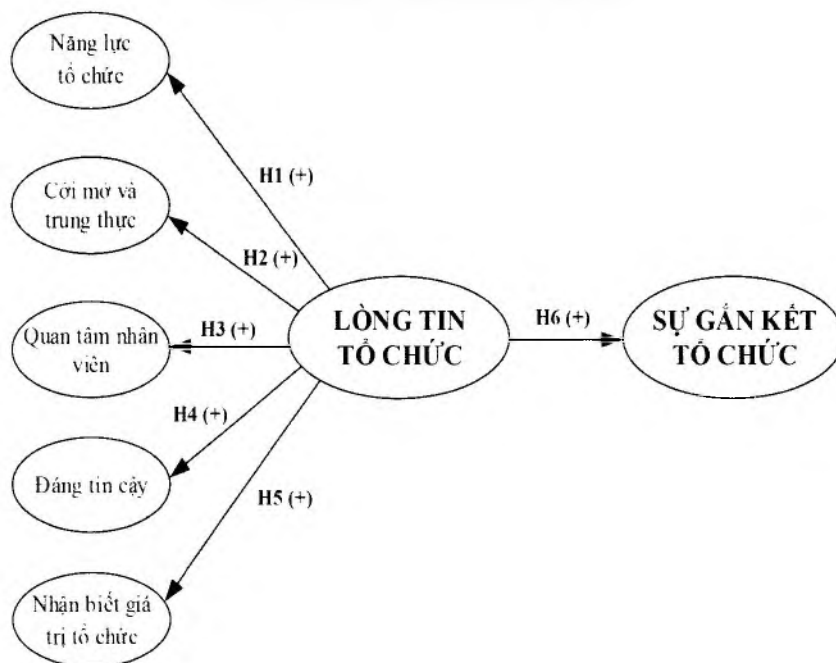
**Cởi mở và trung thực:** Nhận thức về cởi mở và trung thực có liên quan đến lòng tin (Ouchi, 1981). Nhân viên có được lòng tin trong tổ chức khi họ nhìn thấy nhà lãnh đạo cởi mở và trung thực (Ellis và Shockley - Zalabak, 1999), nó không chỉ là số lượng thông tin được chia sẻ, mà còn là những nỗ lực thể hiện sự chân thành của nhà lãnh đạo. Giả thuyết H2 được thiết lập, như sau:

**H2:** Cởi mở và trung thực có tác động cùng chiều đến Lòng tin tổ chức của viên chức.

**Quan tâm nhân viên:** Theo Shockley-Zalabak và cộng sự (2000), sự chân thành và chu đáo kết hợp với cởi mở tạo nên sự quan tâm nhân viên. Khía cạnh quan tâm nhân viên xuất phát từ nhận thức của nhân viên nhận được sự quan tâm từ lãnh đạo của họ. Sự quan tâm được Mishra (1996) mô tả là sự cân bằng giữa lợi ích cá nhân và lợi ích của người khác, bất kể là trong nhóm, trong tổ chức hay trong xã hội. Quan tâm nhân viên được chứng minh khi một bên (bao gồm đồng nghiệp hoặc tổ chức) không lợi dụng khi một bên khác bị cho là dễ bị tổn thương. Giả thuyết H3 được thiết lập, như sau:

**H3:** Quan tâm nhân viên có tác động cùng chiều đến Lòng tin tổ chức của viên chức.

HÌNH 1: MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT



**Đáng tin cậy:** Khía cạnh đáng tin cậy có mối quan hệ với hành vi thích hợp và sự chắc chắn. Sự mâu thuẫn và không thích hợp làm suy giảm lòng tin. Đáng tin cậy là sự nhất quán giữa lời nói và hành động. Đáng tin cậy và nhất quán là nền tảng của lòng tin giữa tổ chức và khách hàng, nhà cung cấp và đối tác kinh doanh (Mishra, 1996). Giả thuyết H4 được thiết lập, như sau:

**H4:** Đáng tin cậy có tác động cùng chiều đến Lòng tin tổ chức của viên chức.

**Nhận biết giá trị tổ chức:** Theo xã hội học, sự đồng nhất hóa, bản sắc riêng hay sự nhận biết giá trị tổ chức là chấp nhận chính mình có những giá trị và lợi ích chung như trong nhóm hoặc trong tổ chức. Khía cạnh nhận biết giá trị tổ chức nhấn mạnh rằng lòng tin vốn là kết quả của hành vi giao tiếp và quá trình trao đổi (Ellis và Shockley - Zalabak, 1999). Thông qua nhận thức chung về giá trị của một tổ chức, lãnh đạo và các thành viên sẽ có sự giao tiếp nhiều hơn, có lòng tin cao hơn những nhóm thông thường. Giả thuyết H5 được thiết lập, như sau:

**H5:** Nhận biết giá trị tổ chức có tác động cùng chiều đến Lòng tin tổ chức của viên chức.

**Mối quan hệ giữa lòng tin và sự gắn kết với tổ chức:** Lòng tin ở tổ chức đề cập đến kỳ vọng tích cực của nhân viên liên quan đến hành vi và ý định của họ. Theo Costigan và cộng sự (1998), nhân viên có mức độ lòng tin ở tổ chức cao, thì ý định rời khỏi công việc thấp, mức độ thỏa mãn công việc và sẵn sàng với tổ chức cao. Giả thuyết H6 được thiết lập, như sau:

**H6:** Lòng tin tổ chức có tác động cùng chiều đến Sự gắn kết với tổ chức của viên chức.

### Mô hình nghiên cứu

Trên cơ sở các nghiên cứu đã lược khảo, mô hình nghiên cứu đề xuất như Hình 1.

**BẢNG 1: KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH THANG ĐO LÒNG TIN TỔ CHỨC**

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
<b>Năng lực tổ chức - NLTC: Cronbach's Alpha = 0,729</b>				
NLTC1	10.99	2.729	0.574	0.636
NLTC2	10.92	3.206	0.509	0.674
NLTC3	10.82	2.955	0.579	0.632
NLTC4	10.93	3.604	0.424	0.719
<b>Cởi mở và trung thực - CMTT: Cronbach's Alpha = 0,756</b>				
CMTT4	19.57	7.917	0.437	0.738
CMTT5	19.63	8.003	0.423	0.741
CMTT6	19.33	7.590	0.634	0.685
CMTT7	19.27	7.700	0.614	0.691
CMTT8	19.58	8.307	0.371	0.755
CMTT9	19.53	7.859	0.539	0.710
<b>Quan tâm nhân viên - QTNV: Cronbach's Alpha = 0,883</b>				
QTNV2	15.94	5.383	0.719	0.834
QTNV3	15.97	5.670	0.728	0.833
QTNV4	15.97	5.830	0.652	0.851
QTNV5	16.07	5.595	0.703	0.838
QTNV6	15.92	5.736	0.663	0.848
<b>Đáng tin cậy - DTC: Cronbach's Alpha = 0,833</b>				
DTC2	7.81	2.099	0.689	0.781
DTC3	7.58	2.539	0.686	0.783
DTC4	7.63	2.235	0.720	0.743
<b>Nhận biết giá trị tổ chức - NBGT: Cronbach's Alpha = 0,792</b>				
NBGT1	15.22	5.379	0.575	0.754
NBGT2	15.19	5.103	0.679	0.714
NBGT3	15.02	5.520	0.673	0.718
NBGT4	14.92	6.593	0.493	0.776
NBGT5	14.99	6.667	0.458	0.785

**BẢNG 2: KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH THANG ĐO SỰ GẮN KẾT TỔ CHỨC**

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
<b>Gắn kết tổ chức - GKTC: Cronbach's Alpha = 0.798</b>				
GKTC1	7.49	1.833	0.708	0.653
GKTC2	7.51	1.913	0.652	0.715
GKTC3	7.64	2.187	0.572	0.795

### Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu dựa trên 250 quan sát thu được từ viên chức đang công tác tại các đơn vị sự nghiệp trên địa bàn TP. Cần Thơ thông qua phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên, phân tầng. Sau quá trình làm sạch dữ liệu, còn lại 226 bảng hỏi đạt yêu cầu được đưa vào phân tích chính thức. Thời gian thực hiện điều tra khảo sát là năm 2018-2019.

Nghiên cứu sử dụng các phương pháp: kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm định mô hình nghiên cứu.

### KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

#### Kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha

##### Thang đo lòng tin tổ chức

Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo Bảng 1 cho thấy, Cronbach's Alpha của các biến đều lớn hơn 0,6. Hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát trong thang đo đều cao hơn 0,3. Trong quá trình đánh giá độ tin cậy của thang đo Lòng tin tổ chức, thì các biến CMTT1, CMTT2, CMTT3, QTNV7 bị

loại do hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3 và loại các biến QTNV1, DTC1 nhằm cải thiện hệ số Cronbach's Alpha. Sau khi loại biến không đạt yêu cầu, thì Cronbach's Alpha của các thang đo được cải thiện đạt yêu cầu, còn lại 23 biến của 5 thang đo Lòng tin tổ chức được đưa vào trong phân tích EFA tiếp theo.

**Thang đo Sự gắn kết tổ chức**

Bảng 2 cho thấy, hệ số Cronbach's Alpha của các biến đều lớn hơn 0,6. Hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát trong thang đo đều cao hơn 0,3. Vì vậy, các biến trong thang đo được sử dụng trong phân tích EFA tiếp theo.

**Phân tích EFA**

**Đối với thang đo Lòng tin tổ chức**

Kết quả phân tích EFA (cuối cùng) cho thấy, kiểm định Bartlett's có giá trị 2.370,844 với Sig. = 0,000; Chỉ số KMO = 0,838 > 0,5; Có 5 yếu tố được trích tại Eigenvalue là 1,028 > 1 và tổng phương sai trích là 59,443% > 50%. Sau khi thực hiện xoay nhân tố, 23 biến của 5 thang đo Lòng tin tổ chức được rút trích thành 5 nhân tố với 17 biến. Có 6 biến bị loại, trong đó, loại 3 biến (NLTC4, CMTT4, CMTT5) do không đảm bảo hệ số tải nhân tố factor loading  $\geq 0,5$  và 3 biến (NLTC3, DTC3, NBGT1) không thỏa mãn điều kiện chênh lệch hệ số tải nhân tố giữa 2 thang đo bất kỳ phải  $\geq 0,3$ . Các thang đo có sự sắp xếp, xáo trộn. Vì vậy, các thang đo được đánh giá lại Cronbach's Alpha.

**Thang đo Gắn kết tổ chức**

Kết quả EFA thang đo Sự gắn kết tổ chức cho thấy, có một nhóm nhân tố được trích tại Eigenvalue là 2,138 và tổng phương sai trích là 71,266%. Kết quả kiểm định Bartlett's trong bảng kiểm định KMO và Bartlett's với Sig. = 0,000; chỉ số KMO = 0,684 > 0,5 đáp ứng được yêu cầu.

**Mô hình nghiên cứu điều chỉnh**

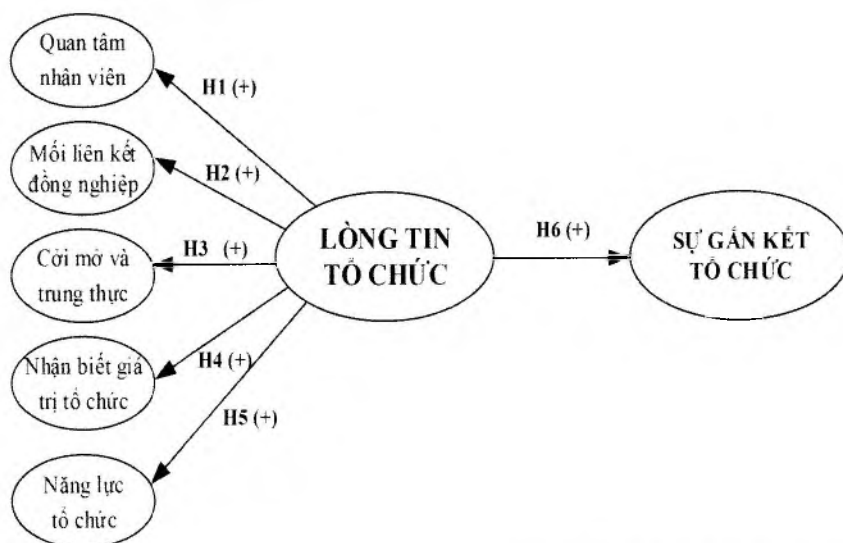
Mô hình nghiên cứu điều chỉnh được thể hiện ở Hình 2. Khái niệm Lòng tin tổ chức gồm có 5 thang đo thành phần, với 17 biến độc lập là Quan tâm nhân viên (5 biến); Mối liên kết đồng nghiệp (4 biến); Cởi mở và trung thực (4 biến); Nhận biết giá trị tổ chức (2 biến); Năng lực tổ chức (2 biến) và thang đo Gắn kết tổ chức với 3 biến độc lập.

**Phân tích CFA**

**Thang đo Lòng tin tổ chức**

Sau khi phân tích EFA, 5 thành phần của thang đo Lòng tin tổ chức, với 17

HÌNH 2: MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐIỀU CHỈNH



Nguồn: Đề xuất của tác giả

BẢNG 3: KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH MỐI QUAN HỆ GIỮA CÁC KHÁI NIỆM TRONG MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU (CHUẨN HÓA)

Mối quan hệ		r	se	1-r	cr	p
QTNV	<--- LTTC	0,727	0,046	0,273	5,951	0,000
MLK	<--- LTTC	0,589	0,054	0,411	7,612	0,000
CMTT	<--- LTTC	0,708	0,047	0,292	6,188	0,000
NBGT	<--- LTTC	0,751	0,044	0,249	5,644	0,000
NLTC	<--- LTTC	0,677	0,049	0,323	6,568	0,000
GKTC	<--- LTTC	0,798	0,040	0,202	5,017	0,000

Nguồn: Kết quả kiểm định của tác giả

biến được đưa vào phân tích CFA. Khi tiến hành kiểm định bằng CFA, thì biến quan sát CMTT8 có trọng số nhỏ (0,407), giá trị này nhỏ hơn tiêu chuẩn cho phép (0,5). Vì vậy, quan sát CMTT8 bị loại khỏi mô hình và tiến hành thực hiện lại bước kiểm định CFA.

Phân tích CFA loại bỏ biến CMTT8 không đạt yêu cầu, kiểm định giá trị phân biệt, giá trị hội tụ, độ tin cậy tổng hợp, phương sai trích. Kết quả cho thấy, bộ thang đo Lòng tin tổ chức đạt được yêu cầu để tiến hành kiểm định mô hình lý thuyết thông qua mô hình cấu trúc tuyến tính SEM.

**Thang đo Sự gắn kết tổ chức**

Sau khi phân tích EFA, 3 biến của thang đo Sự gắn kết tổ chức được đưa vào phân tích CFA. Các trọng số của thang đo Sự gắn kết tổ chức đều đạt tiêu chuẩn cho phép ( $\geq 0,5$ ) và có ý nghĩa thống kê các giá trị p = 0,000. Vì vậy, các biến quan sát của thang đo Sự gắn kết tổ chức đạt giá trị hội tụ. Độ tin cậy tổng hợp  $\rho_c = 0,803$  và phương sai trích được  $\rho_{vc} = 58\%$ . Có thể kết luận bộ thang đo Sự gắn kết tổ chức đạt độ tin cậy.

**Kiểm định mô hình SEM**

Kết quả phân tích mô hình SEM cho thấy, mô hình nghiên cứu có 141 bậc tự do. Mô hình có giá trị Chi-bình phương là 330,552 (p = 0,000), CMIN/df = 2,344 đạt yêu cầu (< 3); CFI = 0,909 đạt yêu cầu (> 0,9);

RMSEA = 0,077 đạt yêu cầu ( $< 0,08$ ). Như vậy, có thể kết luận mô hình đạt mức thích hợp với dữ liệu thị trường.

Kết quả ước lượng (chuẩn hóa) của các tham số chính ở Bảng 3 cho thấy, các mối quan hệ giữa các tham số đều có ý nghĩa thống kê  $p = 0,000$  ( $p < 5\%$ ).

Kết quả ở Bảng 3 cũng cho thấy, viên chức trên địa bàn TP. Cần Thơ có chỉ số Lòng tin tổ chức trung bình khá cao đạt 3,79 so với thang đo Likert 5 mức độ. Trong đó, cao nhất là “Quan tâm nhân viên” với điểm số trung bình đạt 3,90 và thấp nhất là “Năng lực tổ chức” với điểm số trung bình là 3,64.

Đối với Sự gắn kết tổ chức của viên chức trên địa bàn TP. Cần Thơ, kết quả nghiên cứu cho thấy, Sự gắn kết tổ chức cũng có chỉ số trung bình khá cao đạt 3,77 so với thang đo Likert 5 mức độ. Trong đó, viên chức đánh giá sự gắn kết tổ chức cao nhất là gắn kết về mặt tình cảm, đạt điểm số trung bình 3,83.

## KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý NGHIÊN CỨU

### Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy, có 5 nhân tố tác động đến lòng tin tổ chức, bao gồm: Quan tâm nhân viên, Mối liên kết đồng nghiệp; Cởi mở và trung thực; Nhận biết giá trị tổ chức và Năng lực tổ chức. Trong đó, Quan tâm nhân viên có tác động mạnh nhất đến Lòng tin tổ chức của viên chức (0,727) và thấp nhất là Mối liên kết đồng nghiệp (0,589). Kết quả mô hình cấu trúc tuyến tính SEM cũng chỉ ra rằng, Lòng tin tổ chức cũng có tác động khá lớn đến Sự gắn kết tổ chức của viên chức trên địa bàn TP. Cần Thơ (với  $r = 0,798$ ).

### Hàm ý nghiên cứu

Trong bối cảnh thực hiện việc tinh gọn, sắp xếp bộ máy hoạt động hiệu quả, thì việc củng cố lòng tin

và tăng cường sự gắn kết tổ chức là cấp thiết. Vì vậy, nhóm tác giả đưa ra một số đề xuất đối với các nhà quản lý trong các tổ chức thuộc nhà nước trên địa bàn TP. Cần Thơ như sau:

*Thứ nhất*, nhà quản lý quan tâm đến nhân viên, trực tiếp lắng nghe, chia sẻ các mối quan tâm của họ, có sự chân thành trong giao tiếp với nhân viên.

*Thứ hai*, nhà quản lý phải tạo lập, xây dựng và duy trì các mối liên kết giữa các nhân viên sẽ làm gia tăng lòng tin trong tổ chức.

*Thứ ba*, trong một tổ chức, việc truyền đạt, cung cấp thông tin một cách rõ ràng, minh bạch sẽ làm gia tăng lòng tin trong tổ chức. Đồng thời, nhà quản lý cũng cần phải tăng giao tiếp theo hướng từ dưới lên, từ đó giúp nhà quản lý thấu hiểu cảm giác của nhân viên về công việc, đồng nghiệp và tổ chức nói chung.

*Thứ tư*, việc xây dựng lòng tin của tổ chức đối với các khách hàng, các đối tác và các bên liên quan cần bắt đầu bằng việc xây dựng, đào tạo một đội ngũ nhân viên có năng lực chuyên môn và tạo ra những sản phẩm, dịch vụ có chất lượng đáp ứng tốt, làm hài lòng khách hàng.

*Thứ năm*, nhà lãnh đạo và các thành viên cần tạo ra giá trị văn hóa của tổ chức, tạo nên sự gắn kết các thành viên trong tổ chức, giúp hình thành quan điểm, hành vi của đội ngũ nhân viên, hình thành nên giá trị cốt lõi của tổ chức. □

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Mạnh Quân (2013). Lòng tin tổ chức - Một chỉ số quan trọng về năng lực doanh nghiệp: Khảo sát so sánh ở các doanh nghiệp quốc tế và doanh nghiệp Việt Nam, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 195, 18-25
2. Costigan, R. D., Ilter, S. S., Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations, *Journal of Managerial Issues*, (10), 303-317
3. Dwivedi, R. S (1983). Management by Trust: A Conceptual Model, *Group & Organization Studies*, 8(4)
4. Ellis, K. and Shockley-Zalabak, P. (1999). *Communicating with management: Relating trust to job satisfaction and organizational effectiveness*. Paper presented at National Communication Association Convention, Chicago, IL, November 1999
5. Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley
6. Mishra, A. K. (1996). *Organizational responses to crisis*, Trust in organizations: Frontiers of theory and research, 261
7. Shockley-Zalabak, P., Morley, D. D. (1989). Adhering to organizational culture: What does it mean? Why does it matter? *Group & Organization Studies*, 14(4), 483-500
8. Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters, *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48
9. Wasima Khan (2011). *Humanizing the law of business corporations for good management practices*. 3rd Global Peter Drucker Forum Aula der Wissenschaften, Vienna 3-4 November 2011