# CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN LÒNG TIN VÀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA Ở TỈNH NGHỆ AN

● TRẦN QUANG BÁCH

**TÓM TẮT:**

Bài viết nghiên cứu sự tác động của các nhân tố đến lòng tin của nhân viên đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) ở tỉnh Nghệ An, qua đó chỉ phối tới động lực trong làm việc của họ. Kết quả cho thấy có 4 yếu tố đưa vào mô hình, gồm: Các mạng lưới quan hệ, Hành vi cơ hội, Sự hỗ trợ và Lòng tin của nhân viên. Trong đó, các mạng lưới quan hệ có tác động mạnh nhất. Yếu tố còn lại là Hành vi cơ hội có tác động ngược chiều tới Lòng tin. Đồng thời, Lòng tin cũng có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của nhân viên. Nghiên cứu cũng chỉ ra, có sự khác biệt về Lòng tin theo từng nhóm tuổi của lao động trong doanh nghiệp.

**Từ khóa:** Lòng tin, động lực làm việc, doanh nghiệp nhỏ và vừa, tỉnh Nghệ An.

## 1. Giới thiệu

Lòng tin là một trong những yếu tố làm nên tính hiệu quả trong các mối quan hệ. Maryer Roger C. và các cộng sự (1995) cho rằng, lòng tin là sự tin tưởng của một đối tượng với một đối tượng khác, cần làm rõ khái niệm lòng tin trong mối quan hệ giữa người đặt lòng tin và người được tin. Trong bộ máy doanh nghiệp, việc xây dựng lòng tin giữa các đồng nghiệp và giữa nhân viên với nhà quản lý, tổ chức hay ngược lại luôn được coi là một yêu cầu bắt buộc đối với nhà quản lý và đối với tập thể nhân viên trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, thực tế cho thấy việc thiếu tính công bằng trong quy trình làm việc, trong ứng xử giữa các mối quan hệ, hay hạn chế trong việc hỗ trợ công việc... có chi phối không nhỏ tới lòng tin của người lao động đối với doanh nghiệp Nghệ An nói chung và DNNVV nói riêng. Hơn nữa, giữa lòng tin và động lực làm việc thường có mối quan hệ chặt chẽ và tương hỗ với nhau. Lòng tin được xem như là một khía cạnh quan trọng trong công tác tạo động lực cho lao động.

Trên cơ sở tìm hiểu các khía cạnh lòng tin của nhân viên tại các DNNVV ở Nghệ An, nghiên cứu đề cập các yếu tố ảnh hưởng đến nó bao gồm các mạng lưới quan hệ, nhận thức về sự công bằng, hành vi cơ hội và sự hỗ trợ. Kiểm định sự tác động của từng yếu tố đến lòng tin. Xem xét mối quan hệ giữa lòng tin và động lực làm việc. Đồng thời, kiểm tra sự khác biệt giữa các nhóm độ tuổi và giới tính của người lao động đối với khía cạnh lòng tin của nhân viên.

## 2. Lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Lòng tin có thể được định nghĩa dưới nhiều cấp độ khác nhau: cấp độ cá nhân và cấp độ tổ chức/doanh nghiệp. Ở cấp độ tổ chức, theo Zaheer Akbar và cộng sự (2006), lòng tin giữa các doanh nghiệp được định nghĩa là "mức độ mà các thành viên của một doanh nghiệp đặt lòng tin vào doanh nghiệp kia". Ở các cấp độ khác nhau, lòng tin được

định nghĩa với nhiều nội dung, thang bậc nhận thức và hành vi khác nhau. Các nghiên cứu thực tiễn chỉ ra rằng, loại trừ các yếu tố tính toán, lòng tin dựa trên cảm nhận vẫn có ảnh hưởng tới các kết quả mong đợi và tới bản chất, cũng như cấu trúc của một mối quan hệ (Zaheer Akbar và cộng sự, 2006). Đặc thù của các mạng lưới quan hệ có chi phối không nhỏ tới lòng tin và hiệu quả trong các hoạt động của tổ chức. Nghiên cứu vấn đề này, tác giả đặt ra giả thuyết:

**H1:** Các mạng lưới quan hệ có ảnh hưởng thuận chiều đến lòng tin của nhân viên tại các DNNVV ở Nghệ An.

Nhiều nghiên cứu đã cho thấy công bằng chính là yếu tố dự báo hành vi thể hiện sự gắn bó với tổ chức. Nhận thức về sự công bằng có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa các cấp, thường dẫn đến kết quả là những thay đổi trong hành vi của người làm công (Angelis và cộng sự, 1993). Các nghiên cứu của Greenberg (1990), Colquitt (2005), Alexander và cộng sự (1987)... đã tập trung phân tích các khía cạnh của công bằng trong tổ chức: công bằng trong tổ chức và sự hài lòng, công bằng trong tổ chức và sự cam kết gắn bó với tổ chức của người lao động. Các nghiên cứu cũng đưa ra bằng chứng cho thấy cảm nhận về sự công bằng trong tổ chức có liên quan đến lòng tin và cảm giác căng thẳng trong công việc của người lao động. Vì vậy:

**H2:** Nhận thức về sự công bằng có ảnh hưởng thuận chiều đến lòng tin của nhân viên tại các DNNVV ở Nghệ An.

Với sự phát triển của nền kinh tế, sự đa dạng của các loại hình doanh nghiệp tạo ra áp lực cạnh tranh không nhỏ cho các tổ chức muốn tồn tại và phát triển lâu dài trên thị trường nhiều biến động. Để duy trì hoạt động của mình và hướng tới nhiều thành công, nhiều tổ chức, cá nhân không loại trừ các hành vi cơ hội cá nhân và nhóm, nhằm tạo ra những lợi ích riêng, điều này có ảnh hưởng không nhỏ tới động lực làm việc của lao động khác và hiệu quả hoạt động chung của tổ chức. Morgan và cộng sự (1994) trong nghiên cứu của mình đã chỉ ra có sự ảnh hưởng ngược chiều của hành vi cơ hội tới lòng tin trong hoạt động marketing các mối quan hệ. Vì vậy, tác giả đặt ra giả thuyết:

**H3:** Hành vi cơ hội có ảnh hưởng ngược chiều đến lòng tin của nhân viên tại các DNNVV ở Nghệ An.

Ling Li và cộng sự (2007) đã xem xét về các hệ thống thù lao khác nhau có thể truyền tải về văn hóa tổ chức và ảnh hưởng đến tính hấp dẫn của tổ chức như thế nào. Nghiên cứu này cho thấy các hệ thống thù lao dựa trên thâm niên hay công trạng để xác định tiền lương và các lợi ích khác phản ánh các văn hóa tổ chức khác nhau đối với những người xin việc và ảnh hưởng đến tính hấp dẫn của người xin việc đối với tổ chức. Với người lao động tại các DNNVV ở Nghệ An, tiền thưởng và khuyến khích trong làm việc luôn có một ý nghĩa lớn. Tuy nhiên, với nguồn lực hạn chế, các khuyến khích bằng vật chất hay tài chính không phải lúc nào cũng được áp dụng và thực tế mang lại hiệu quả. Trong nhiều trường hợp, sự hỗ trợ của tổ chức liên quan đến các hệ thống khuyến khích phi tài chính có tác dụng không nhỏ trong việc tạo tính gắn kết, tạo niềm tin và sự hài lòng của nhân viên trong tổ chức. Giả thuyết được đặt ra:

**H4:** Sự hỗ trợ có ảnh hưởng thuận chiều đến lòng tin của nhân viên tại các DNNVV ở Nghệ An.

Trong công tác tạo động lực, lòng tin có vai trò đặc biệt quan trọng. Tin tưởng là một yếu tố tiên đề của lãnh đạo thành công. Mức độ tin tưởng cao của người lao động liên quan đến hiệu quả trong các hành vi ứng xử của một nhà lãnh đạo (Podsakoff và cộng sự , 1990). Sự tin tưởng và hành vi ứng xử có ảnh hưởng tích cực tới sự hài lòng của lao động trong tổ chức. Kết quả nghiên cứu của các tác giả cũng cho thấy hành vi của nhà lãnh đạo tác động trực tiếp đến hành vi của nhân viên thông qua biểu hiện niềm tin của họ đối với tổ chức. Lòng tin có thể được thể hiện ở nhiều cấp độ khác nhau thuộc về cá nhân và tổ chức. Yếu tố này có tác động không nhỏ tới hành vi ứng xử và các mối quan hệ giữa các cá nhân và bộ phận trong doanh nghiệp. Vì vậy, giả thuyết được đặt ra:

**H5:** Lòng tin có ảnh hưởng thuận chiều đến động lực làm việc của nhân viên tại các DNNVV ở Nghệ An.

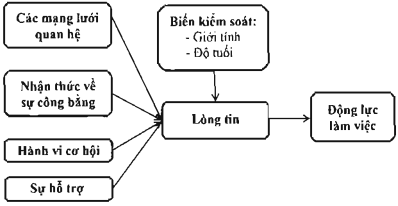
DNNVV là một trong những loại hình doanh nghiệp quan trọng, chiếm tỷ lệ cao và có đóng góp lớn trong tổng GDP của tỉnh. Tuy nhiên, vấn đề niềm tin và động lực trong lao động vẫn luôn là một bài toán làm đau đầu các nhà quản lý, cũng như tập thể các doanh nghiệp hiện nay. Để tăng thêm tính xác thực và hiệu quả nghiên cứu, bài viết tiến hành điều tra các thông số niềm tin dựa trên sự khác biệt về giới tính và các nhóm độ tuổi khác nhau nhằm đánh giá xem có sự khác biệt của các nhóm này tới lòng tin của nhân viên hay không. Từ đó cho phép

các nhà quản lý và nhà hoạch định chính sách có một cái nhìn cụ thể và đưa ra các quyết định mang tính khách quan, khoa học và hiệu quả nhất. Tác giả đặt ra các giả thuyết:

**H6a:** Có sự khác biệt về lòng tin theo giới tính của nhân viên tại các DNNVV ở Nghệ An.

**H6b:** Có sự khác biệt về lòng tin theo từng nhóm độ tuổi của nhân viên tại các DNNVV ở Nghệ An.

*Hình 1: Mô hình nghiên cứu*




### 3. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu sử dụng trong bài viết là nghiên cứu định lượng. Trên cơ sở tổng quan các nghiên cứu liên quan, bài viết tiến hành xây dựng mô hình nghiên cứu, kiểm định sự tác động của các yếu tố đến lòng tin và mối quan hệ giữa lòng tin với động lực làm việc của nhân viên tại các DNNVV ở Nghệ An. Bảng hỏi phục vụ khảo sát bao gồm 28 chỉ báo. Trong đó có 20 chỉ báo của các biến độc lập (Các mạng lưới quan hệ; Nhận thức về sự công bằng; Hành vi cơ hội; Sự hỗ trợ), 4 chỉ báo của biến Lòng tin và 4 chỉ báo của biến Động lực làm việc). (Bảng 1).

Quá trình thu thập dữ liệu được tiến hành theo hai cách: phát phiếu trực tiếp và online. Số phiếu online thu về là 105, số phiếu dùng được là 105. Về trực tiếp, số phiếu phát ra là 120, số phiếu thu về là 104, số phiếu dùng được là 99. Tổng số phiếu hợp lệ được dùng để phân tích là 204. Dựa theo nghiên cứu của Hair, Anderson, Tatham và Black (1998) cho tham khảo về kích thước mẫu dự kiến, kích thước mẫu tối thiểu là gấp 5 lần tổng số biến quan sát. Với số quan sát trong bài là 28 thì quy mô nghiên cứu bao gồm 204 mẫu đảm bảo yêu cầu phân tích. Kết quả sau khi điều tra được xử lý bằng phần mềm SPSS 20. Phương trình hồi quy:

$$Y = \beta_0 + \beta_1*X_1 + \beta_2*X_2 + \beta_3*X_3 + \beta_4*X_4 + \beta_5*X_5$$

Trong đó Y: Lòng tin. $X_1$: Các mạng lưới quan hệ. $X_2$: Nhận thức về sự công bằng. $X_3$: Hành vi cơ hội. $X_4$: Sự hỗ trợ.

Thời gian nghiên cứu của đề tài là từ tháng 1/2019 đến tháng 3/2019.

### 4. Kết quả nghiên cứu

#### *4.1. Kiểm định độ tin cậy của thang đo*

Kết quả phân tích kiểm định Cronbach's Alpha cho thấy độ tin cậy của thang đo dùng trong phân tích khi hệ số Cronbach's Alpha của tất cả các biến đều > 0.7. Tuy nhiên, chỉ báo các chỉ báo CB7 có hệ số Cronback's Alpha if Item Delete là 0.702 lớn hơn so với hệ số Cronbach's Alpha của biến CB (0.678), chỉ báo LT4 có hệ số Cronback's Alpha if Item Delete là 0.712 lớn hơn so với hệ số Cronbach's Alpha của biến LT (0.684), chỉ báo DL4 có hệ số Cronback's Alpha if Item Delete là 0.740 lớn hơn so với hệ số Cronbach's Alpha của biến DL (0.720). Vì vậy, để

**Bảng 1. Danh sách các biến và chỉ báo**

| STT | Code | Nội dung |
|---|---|---|
| | | I. Các mạng lưới quan hệ |
| 1 | ML1 | Nhận được sự tôn trọng của bạn bè, người thân và xã hội về công việc của mình. |
| 2 | ML2 | Cố gắng giữ mối quan hệ tốt với lãnh đạo trong công ty. |
| 3 | ML3 | Nhà quản lý trực tiếp luôn quan tâm và đối xử thân thiện cả trong và ngoài công việc |
| 4 | ML4 | Có mối quan hệ tốt với đồng nghiệp trong công ty. |
| | | II. Nhận thức về sự công bằng |
| 1 | CB1 | Quy trình đánh giá thực hiện công việc là công bằng đối với tất cả mọi người |

| STT | Code | Nội dung |
|---|---|---|
| 2 | CB2 | Người lao động được giải thích rõ ràng về các tiêu chuẩn đánh giá và ghi nhận thành tích trong công việc. |
| 3 | CB3 | Quy trình trả lương và các khoản thu nhập khác đảm bảo công bằng và nhất quán đối với tất cả mọi người |
| 4 | CB4 | Cơ hội thăng tiến trong công ty đảm bảo công bằng cho tất cả mọi người |
| 5 | CB5 | Lãnh đạo luôn quan tâm và đối xử công bằng với nhân viên. |
| 6 | CB6 | Lãnh đạo trực tiếp luôn đối xử công bằng với cấp dưới. |
| 7 | CB7 | Đồng nghiệp luôn đối xử công bằng và thân thiện. |
| | | III. Hành vi cơ hội |
| 1 | CH1 | Nhà quản lý thường xuyên theo đuổi lợi ích riêng của cá nhân trong quá trình làm việc |
| 2 | CH2 | Mối quan hệ với đồng nghiệp luôn bị chi phối bởi các lợi ích riêng. |
| 3 | CH3 | Có sự tồn tại các hành vi cơ hội cá nhân trong quá trình làm việc. |
| 4 | CH4 | Có kỳ vọng cao về thăng tiến trong công việc. |
| 5 | CH5 | Kết quả công việc bị chi phối nhiều bởi những mục tiêu cá nhân trong và ngoài công việc |
| | | IV. Sự hỗ trợ |
| 1 | HT1 | Được làm việc trong môi trường đầy đủ tiện nghi hỗ trợ cho công việc. |
| 2 | HT2 | Có sự hợp tác tốt với nhau trong công việc. |
| 3 | HT3 | Nhận được sự hỗ trợ kịp thời trong quá trình thực hiện công việc. |
| 4 | HT4 | Lãnh đạo thường xuyên quan tâm và chia sẻ những khó khăn ngoài công việc với nhân viên |
| | | V. Lòng tin |
| 1 | LT1 | Chia sẻ suy nghĩ và nhận thức với các đồng nghiệp trong công ty. |
| 2 | LT2 | Cấp trên tin tưởng vào khả năng làm việc của nhân viên. |
| 3 | LT3 | Môi trường làm việc giúp nhân viên luôn tin tưởng nhau. |
| 4 | LT4 | Có sự trao đổi, chia sẻ tri thức công việc một cách cởi mở và thẳng thắn giữa các đồng nghiệp trong công ty. |
| | | VI. Động lực làm việc |
| 1 | DL1 | Nỗ lực hoàn thành công việc bất kể khó khăn. |
| 2 | DL2 | Hào hứng trong công việc |
| 3 | DL3 | Sẵn sàng làm thêm công việc ngoài giờ hành chính. |
| 4 | DL4 | Nghĩ về công việc ngoài giờ làm việc |

*Nguồn: Tổng hợp nghiên cứu của tác giả*

tăng tính phù hợp của thang đo, nghiên cứu tiến hành loại các chỉ báo CB7, LT4 và DL4. (Bảng 2).

***4.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA***

Quá trình phân tích được thực hiện hai lần, trong đó hệ số tải nhân tố trong các lần phân tích đều có giá trị >0.5, thể hiện mối tương quan phù hợp giữa các biến quan sát (các chỉ báo) và các nhân tố lựa chọn trong mô hình. Tuy nhiên, do không đảm bảo "giá trị hội tụ" về cùng một nhân tố nên các chỉ báo HT2, ML4, CB2, CB3, CB4 bị loại. Kết quả phân tích lần hai cho thấy dữ liệu còn lại đủ điều kiện phân tích do có các hệ số tải nhân tố >0.5 và thỏa mãn hai điều kiện là "Giá trị hội tụ" (các biến quan sát hội tụ về cùng một nhân tố) và "Giá trị phân

Bảng 2. Đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronback Alpha

| STT | Biến | Ký hiệu | Hệ số Cronback Alpha |
|---|---|---|---|
| 1 | Các mạng lưới quan hệ | ML | 0.712 |
| 2 | Nhận thức về sự công bằng | CB | 0.702 |
| 3 | Hành vi cơ hội | CH | 0.817 |
| 4 | Sự hỗ trợ | HT | 0.732 |
| 5 | Lòng tin | LT | 0.712 |
| 6 | Động lực làm việc | DL | 0.740 |

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích*

Bảng 3. Kết quả phân tích nhân tố EFA

| Phân tích EFA | Hệ số KMO | P-value | Phương sai trích | Hệ số tải nhân tố | Kết luận |
|---|---|---|---|---|---|
| Lần 1 | 0.721 | 0.000 | 59.388 | Tất cả >0.5 | Loại bỏ 5 chỉ báo |
| Lần 2 | 0.710 | 0.000 | 61.618 | Tất cả >0.5 | Đủ điều kiện phân tích |

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích*

biệt" (các biến quan sát thuộc về nhân tố này phân biệt với nhân tố khác). (Bảng 3).

Sau khi phân tích nhân tố EFA và loại bỏ các chỉ báo không thích hợp, tác giả tiến hành đánh giá lại độ tin cậy của thang đo. Kết quả cho thấy độ tin cậy của các thang đo còn lại phù hợp (hệ số Cronback Alpha đều lớn hơn 0.6). (Bảng 4).

***4.3. Phân tích hồi quy các nhân tố tác động đến lòng tin và mối quan hệ giữa lòng tin và động lực làm việc của nhân viên tại các DNNVV ở Nghệ An***

Kết quả phân tích hồi quy các nhân tố tác động đến lòng tin của nhân viên cho thấy tất cả các biến đưa vào mô hình đều có hệ số Sig. <0.05, điều này chứng tỏ có sự tác động của các biến độc lập đưa vào mô hình đến Lòng tin của nhân viên tại các DNNVV ở Nghệ An. Trong đó, với hệ số hồi quy chuẩn hóa Beta dương, 3 biến bao gồm Các mạng lưới quan hệ, Nhận thức về sự công bằng và Sự hỗ trợ có tác động thuận chiều tới biến Lòng tin. Do vậy, các giả thuyết H1, H2, H4 được chấp nhận. Hơn nữa, với hệ số hồi quy chuẩn hóa cao nhất trong tất cả các biến độc lập là 0.268, Các mạng lưới quan hệ có ảnh hưởng mạnh nhất tới Lòng tin của nhân viên tại các DNNVV ở Nghệ An. Thứ tự ảnh hưởng tiếp theo bao gồm biến Sự hỗ trợ với hệ số hồi quy chuẩn hóa là 0.221 và Nhận thức về sự công bằng là 0.175. Đồng thời, hệ số hồi quy chuẩn hóa Beta của biến Hành vi cơ hội là -.273, điều này chứng tỏ có sự tác động ngược chiều của biến này tới Lòng tin của nhân viên. Giả thuyết H3 được chấp nhận. Phương trình hồi quy thu được:

**LT = 0.268*ML + 0.175*CB**
**– 0.273*CH + 0.221*HT**

Bảng 4. Ma trận xoay

| | Component | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| CH4 | .815 | | | |
| CH2 | .798 | | | |
| CH3 | .757 | | | |
| CH5 | .705 | | | |
| CH1 | 682 | | | |
| HT4 | | .821 | | |
| HT1 | | .802 | | |
| HT3 | | .727 | | |
| ML2 | | | .805 | |
| ML3 | | | .766 | |
| ML1 | | | .706 | |
| CB6 | | | | .829 |
| CB5 | | | | .719 |
| CB1 | | | | .700 |

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích*

**Bảng 5. Kết quả phân tích hồi quy các nhân tố tác động đến lòng tin của nhân viên tại các DNNVV ở Nghệ An**

| STT | Biến độc lập | Hệ số hồi quy chuẩn hóa Beta | Sig. | Hệ số phóng đại vương sai VIP |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Các mạng lưới quan hệ | .268 | .000 | 1.062 |
| 2 | Nhận thức về sự công bằng | .175 | .004 | 1.093 |
| 3 | Hành vi cơ hội | - 273 | .000 | 1.092 |
| 4 | Sự hỗ trợ | 221 | 000 | 1.066 |

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích*

Kết quả phân tích tương quan mối quan hệ giữa lòng tin và động lực làm việc cho thấy với hệ số Pearson Correlation là .0366** và giá trị Sig. là .000 <0.05. Chứng tỏ, có sự ảnh hưởng của Lòng tin đến Động lực làm việc của nhân viên tại các DNNVV ở Nghệ An. Do đó, giả thuyết H5 được chấp nhận.

***4.4. Kiểm định ANOVA, T-Test***

Để đánh giá có hay không sự khác nhau về lòng tin của nhân viên theo từng nhóm độ tuổi và giới tính. Nghiên cứu, sử dụng kiểm định ANOVA và T-Test. Mô hình kiểm định ANOVA sử dụng với biến nhóm tuổi, nhóm I từ 21 đến 30 tuổi, nhóm II từ 31 đến 40 tuổi, nhóm III từ 41 đến 50 tuổi, nhóm IV trên 50. Với kiểm định T-Test sử dụng cho biến giới tính.

Với kiểm định ANOVA dành cho biến nhóm tuổi, kết quả cho thấy hệ số Sig. của kiểm định Variances là .728 > 0.05, chứng tỏ không có sự khác biệt về phương sai của các nhóm mẫu và đủ điều kiện để sử dụng bảng phân tích ANOVA. Hệ số Sig. của kiểm định ANOVA là .000 < 0.05, điều này cho thấy có sự khác biệt về lòng tin của nhân viên theo từng nhóm độ tuổi. Do vậy, giả thuyết H6b được chấp nhận. Nghiên cứu tiếp tục phân tích sâu ANOVA, kết quả cho thấy với mức độ bình quân của lòng tin là 3.9867, nhóm độ tuổi thứ III (từ 41 đến 50 tuổi) có lòng tin vào doanh nghiệp là cao nhất. Thứ tự mức độ lòng tin của nhân viên tiếp theo bao gồm: nhóm IV (3.8690), nhóm I (3.6667). Trong khi đó, nhóm II (từ 21 đến 30 tuổi) với lòng tin vào doanh nghiệp bình quân là 3.3333 có mức độ thấp nhất. Đây là nhóm tuổi mà nhân viên đã có kinh nghiệm làm việc, đã tích lũy được những kỹ năng công việc cần thiết, có tuổi đời không quá cao và có thể cống hiến lâu dài cho công ty, vì vậy các DNVVN cần rất quan tâm đến các nhân viên trong độ tuổi này, nhằm tạo sự an tâm, động lực trong công việc tốt hơn

Với kiểm định T-Test dành cho biến giới tính cho thấy không có sự khác biệt về lòng tin của nhân viên tại các DNNVV ở Nghệ An theo biến giới tính (hệ số Sig. của kiểm định Levene's Test là 0.020 < 0.05). Vì vậy, bác bỏ giả thuyết H6a.

**5. Kết luận và kiến nghị**

Lòng tin của nhân viên đối với doanh nghiệp là một trong những yếu tố quan trọng, có đóng góp không nhỏ trong sự thành công của các hoạt động tại doanh nghiệp. Lòng tin không những là biểu hiện của các các mối quan hệ trong và ngoài doanh nghiệp, mà nó còn là kết quả của công tác quản lý trong doanh nghiệp. Bài viết trên cơ sở tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan, xây dựng khung lý thuyết và mô hình nghiê cứu kiểm định tác đông của các nhân tố bao gồm có Các mạng lưới quan hệ; Nhận thức về sự công bằng; Hành vi cơ hội và Sự hỗ trợ đến Lòng tin và mối quan hệ giữa Lòng tin và động lực làm việc của nhân viên tại các DNNVV ở khu vực Nghệ An.

Sử dụng công cụ phân tích là chương trình SPSS, nghiên cứu đã chỉ ra kết luận trong các biến đưa vào mô hình thì có ba yếu tố Các mạng lưới quan hệ; Nhận thức về sự công bằng và Sự hỗ trợ có tác động thuận chiều tới biến Lòng tin. Trong đó, Các mạng lưới quan hệ có ảnh hưởng mạnh nhất. Thứ tự ảnh hưởng tiếp theo bao gồm biến Sự hỗ trợ và Nhận thức về sự công bằng. Yếu tố còn lại Hành vi cơ hội có tác động ngược chiều tới Lòng tin của nhân viên. Đồng thời, kết quả phân tích cho thấy có sự tác động thuận chiều của Lòng tin tới động lực làm việc của nhân viên tại các DNNVV ở Nghệ An.

Nghiên cứu cũng chỉ ra, có sự khác biệt về lòng tin của nhân viên theo theo từng nhóm độ tuổi khác nhau của nhân viên tại các DNNVV ở Nghệ An. Nhóm độ tuổi từ 41 đến 50 tuổi có mức độ lòng tin cao nhất. Thứ tự mức đô lòng tin của nhân viên tiếp

theo bao gồm: nhóm IV (trên 50 tuổi), nhóm I (từ 21 đến 30 tuổi). Trong khi đó, nhóm II (từ 21 đến 30 tuổi) có mức độ lòng tin vào doanh nghiệp bình quân thấp nhất. Đây là nhóm có tuổi đời không quá cao và có kinh nghiệm làm việc, nên rất cần sự quan tâm của các cấp lãnh đạo, các nhà quản trị của các công ty nhằm động viên, tạo niềm tin, sự say mê của họ trong công việc. Trên cơ sở những kết luận đó, nghiên cứu đề cập một số giải pháp nhằm tăng tăng Lòng tin và tạo động lực làm việc cho nhân viên tại các DNNVV ở Nghệ An:

*Thứ nhất*, đối với các mạng lưới quan hệ, đây là yếu tố có tác động mạnh nhất đến lòng tin của nhân viên tại các DNNVV ở Nghệ An, các doanh nghiệp và nhà quản lý cần quan tâm, tạo dựng mối quan hệ tốt đẹp, cân bằng với nhân viên và người lao đông. Nhân viên cần được đối xử công bằng, thân thiện cả trong và ngoài công việc, luôn tôn trọng cấp dưới. Xây dựng bầu không khí làm việc hài hòa, cởi mở giữa các nhân viên trong công ty, tạo ra mối quan hệ bình đẳng, giúp đỡ và sẵn sang chia sẻ tri thức trong công việc giữa các đồng nghiệp và giữa nhà quản lý với người lao động.

*Thứ hai*, đối với sự hỗ trợ, người lao động luôn muốn được làm việc trong những đầy đủ tiện nghi và an toàn để hỗ trợ công việc. Doanh nghiệp cần tạo dựng một môi trường làm việc phù hợp, tạo sự hợp tác tốt với nhau trong công việc. Lãnh đạo cũng cần thường xuyên quan tâm và chia sẻ những khó khăn ngoài công việc với nhân viên. Luôn có những sự hỗ trợ kịp thời kể cả vật chất và tinh thần cho nhân viên, tạo tâm lý yên tâm và nỗ lực cố gắng trong quá trình thực hiện công việc.

*Thứ ba*, đối với nhận thức về sự công bằng, là một trong những yếu tố cơ bản, đồng thời là yêu cầu cấp thiết của quản lý. Tuy nhiên, thực tế cho thấy tính công bằng trong các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và DNNVV ở Nghệ An nói riêng còn rất hạn chế. Người lao động luôn có xu hướng so sánh sự công bằng mà tổ chức tạo ra cho bản thân và với đồng nghiệp, cũng như các cấn bộ quản lý. Vì vậy, nhất thiết các doanh nghiệp cần chú trọng nhiều hơn tới yếu tố này. Xây dựng quy trình đánh giá thực hiện công việc công bằng đối với tất cả mọi người. Giải thích rõ ràng về các tiêu chuẩn đánh giá và ghi nhận thành tích trong công việc cho người lao động. Đảm bảo công bằng và nhất quán trong trả lương và các khoản thu nhập đối với mọi thành viên trong công ty. Tạo cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp, đồng thời xây dựng các mối quan hệ thân thiện, công bằng trong ứng xử với nhân viên và cấp dưới.

*Thứ tư*, đối với hành vi cơ hội, yếu tố này là một trong những nguyên nhân kìm hãm lòng tin và có thể gây ức chế và tạo lâm lý không tốt cho người lao động. Vì vậy, trong doanh nghiệp nhà quản lý cần thường xuyên nghiêm khắc kiểm điểm bản thân cũng như nhân viên nếu có những quan điểm lệch lạc, không phù hợp. Hạn chế việc theo đuổi các lợi ích riêng của cá nhân trong quá trình thực hiện công việc. Thống nhất, hài hòa giữa các mục tiêu chung của tổ chức và mục tiêu riêng của từng cá nhân. Thường xuyên kiểm tra và có biện pháp khác phục kịp thời những hạn chế trong công việc. Tăng cường phổ biến tri thức mới, mang tính hiện đại, chuyên nghiệp cho người lao động ■

**TÀI LIỆU THAM KHẢO:**

*1. Alexander, S., and Ruderrman, M. (1987), 'The role of procedural and distributive justice in organizational behavior', Social Justice Research, 1, pp. 177-198.*

*2. Angelis, J.D., and Kupchik, A. (2007), 'Citizen oversight, procedural justice, and officer perceptions of the complaint investigation process', Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 30(4), pp. 651 - 671.*

*3. Colquitt, J.A., Greenberg, J., and Zapata Phelan, C P. (2005), What is organizational Justice? A historical overview, In J. Greenberg and J. A. Colquitt (Eds.), Handbook of organizational justice (pp 3-56), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.*

*4. Greenberg, J. (1990), 'Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow', Journal of management, 16(2), pp. 399-432.*

*5. Hair, J.F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998), Multivariate Data Analysis, (5th Edition), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.*

*6. Ling Li, M.E. Roloff (2007), 'Organizational culture and compensation systems: An examination of job applicants' attraction to organizations', International Journal of Organizational Analysis, 15, pp. 210-230.*

*7. Mayer Roger C., Davis James H. and Schoorman F. David (1995), 'An Integrative Model of Organizational Trust', The Academy of Management Review, 30(3), pp.709-734.*

*8. Nguyễn Văn Thắng (2015), Giáo trình một số lý thuyết đương đại về quản trị kinh doanh· Ứng dụng trong nghiên cứu, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.*

*9. Podsakoff, Mackenzie, Moorman, Fetter (1990), 'Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors', The Leadership Quarterly, 1(2), pp. 107-142.*

*10. Zaheer Akbar and Harris Jared D. (2006), Interorganizational Trust, trong Handbook of Strategic, O. Shenkar and J. J. Reuer, Sage Publications, pp. 169-197.*

**Ngày nhận bài: 13/3/2019**
**Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 23/3/2019**
**Ngày chấp nhận đăng bài: 2/4/2019**

*Thông tin tác giả:*
**NCS, ThS. TRẦN QUANG BÁCH**
**Khoa Kinh tế - Đại học Vinh**

# FACTORS AFFECTING THE TRUST AND THE WORK MOTIVATION OF EMPLOYEES WORKING FOR SMES IN NGHE AN PROVINCE

● Ph.D's student, Master. **TRAN QUANG BACH**
Faculty of Economics, Vinh University

**ABSTRACT:**

This study examines the impact of factors on the confidence of employees working at Small and Medium-sized enterprises (SMEs) in Nghe An province. These factors influence the employees' work motivation. Based on the study's model, there are four factors impacting on the confidence of employees, namely relationship networks, opportunist, support and the trust of employees. In particular, the factor of relationship networks has the strongest impact. Meanwhile the factor of opportunitst has a negative impact on the factor of the trust of employees, the factor of the trust of employees has a positive impact on the employees' work motivation. This study also reveals that there are differences in the factor of the trust of employees by age groups of employees in enterprises.

**Keywords:** Trust, motivation, small and medium-sized enterprises, Nghe An province.