

NIỀM TIN Ở TỔ CHỨC TÁC ĐỘNG ĐẾN ĐỘNG CƠ VÀ KẾT QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN KHỐI VĂN PHÒNG Ở VIỆT NAM

Nguyễn Thị Phương Dung¹

¹ Khoa Kinh tế & Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Cần Thơ

Thông tin chung:

Ngày nhận: 02/07/2014

Ngày chấp nhận: 31/10/2014

Title:

The impact of perceptions of trust in an organisation on working motivation and outcomes in offices

Từ khóa:

Động cơ làm việc, niềm tin ở tổ chức

Keywords:

Work motivation and trust in an organisation

ABSTRACT

The research aimed to determine the levels of the impact of perceptions of trust in an organisation on motivational employees and employee outcomes in offices in Vietnam. The research sampling was 485 office staffs. And this study used analytical methods via factor analysis to test and determine the scale, and Structural Equation Modelling (SEM) to find the factors affecting the motivating workers. The results showed that employee outcomes were affected by perceptions of trust in an organisation and work motivation. This study also suggested the solutions to build trust in an organisation.

TÓM TẮT

Mục tiêu của nghiên cứu là xác định mức độ tác động của niềm tin ở tổ chức đến động cơ và kết quả làm việc của nhân viên khối văn phòng ở Việt Nam. Nghiên cứu được thực hiện với tổng số quan sát là 485 nhân viên khối văn phòng. Nghiên cứu đã sử dụng phương pháp phân tích thông qua phương pháp phân tích nhân tố khám phá và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Kết quả nghiên cứu cho thấy, nhận thức của nhân viên về niềm tin ở tổ chức là một biến có vai trò rất lớn làm tăng kết quả làm việc của nhân viên, và động cơ làm việc. Đồng thời, nghiên cứu còn đưa ra một số hàm ý để xây dựng niềm tin ở tổ chức.

1 ĐẶT VẤN ĐỀ

Cùng với xu hướng phát triển về kinh tế-xã hội của thế giới, Việt Nam đã có một sự thay đổi lớn về nhận thức của người quản lý đối với người lao động trong doanh nghiệp. Nếu như trước đây người lao động được xem như là chi phí đầu vào thì hiện nay người lao động được xem như tài sản, nguồn lực vô cùng quý giá quyết định sự thành bại của một doanh nghiệp (Chu Văn Toàn, 2009). Các nghiên cứu trước đây cho thấy rằng vấn đề về lương đóng vai trò quan trọng trong các tổ chức (Carolyn Stringer, 2008). Vì thế, các nhà quản lý xem lương là một đòn bẩy tài chính mạnh nhất có thể kích thích sự hăng hái và nhiệt tình của nhân viên. Tuy nhiên, nghiên cứu gần đây cho thấy phần

thường tài chính không phải là sự kích lệ tốt nhất để kích thích nhân viên (Yu Zhou và ctv, 2011). Để kích thích nhân viên ngoài phần thưởng vật chất, còn có yếu tố tinh thần (Kelley, 2006). Vì thế, vấn đề tạo động cơ làm việc cho nhân viên cần phải xem xét một cách cẩn thận.

Yếu tố tinh thần này phụ thuộc vào văn hóa của từng quốc gia. Yếu tố tinh thần được nhắc đến trong nghiên cứu này là niềm tin của nhân viên về niềm tin ở tổ chức. Bởi niềm tin (hay lòng tin) sẽ giúp các nhà quản lý tiết kiệm chi phí và thời gian rất nhiều trong việc điều hành công việc (Sreih, 2012). Vấn đề chính là kết quả của niềm tin tạo ra thái độ tích cực trong hợp tác (Mayer và ctv, 1995; Sreih, 2012). Vì thế, việc xác định mức độ tác động

của niềm tin ở tổ chức đến động cơ và kết quả làm việc cần phải thực hiện trong nghiên cứu này.

2 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Nghiên cứu được tiến hành năm 2014, đối tượng khảo sát là nhân viên làm việc giờ hành chính trong doanh nghiệp, công ty hoặc tổ chức, không bao gồm quản lý và chủ doanh nghiệp được gọi là nhân viên khối văn phòng (Oxford Advance Learner's Dictionary, 2000). Địa bàn nghiên cứu được thực hiện ở thành phố Cần Thơ và thành phố Hồ Chí Minh.

2.2 Mục tiêu nghiên cứu

Để hoàn thành nghiên cứu xây dựng thang đo động viên nhân viên khối văn phòng thành phố Cần Thơ, nghiên cứu làm rõ các mục tiêu cụ thể sau:

(1) Xây dựng và kiểm định thang đo động cơ làm việc, niềm tin ở tổ chức, kết quả của nhân viên.

(2) Xác định mức độ tác động của niềm tin ở tổ chức đến động cơ và kết quả nhân viên.

2.3 Phương pháp nghiên cứu

2.3.1 Phương pháp thu thập số liệu

Số liệu thứ cấp: Nghiên cứu được xây dựng trên cơ sở các nghiên cứu về con người như lý thuyết tự xác định ((Self-Determination Theory) được hoàn thiện bởi Blais và *ctv* (1993), và lý thuyết niềm tin được xây dựng bởi Mayer và *ctv* (1995), và kết quả làm việc của Babin và Boles (1998). Tất cả các lý thuyết trên được thu thập từ tạp chí International Journal of Management, Marketing Intelligence and Planning.

Số liệu sơ cấp: Nghiên cứu tiến hành phỏng vấn trực tiếp nhân viên với tổng số mẫu là 485. Phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên phân tầng theo đối tượng nhân viên làm việc trong văn phòng ở doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp tư nhân, công ty TNHH và khu vực nghiên cứu được chia theo 2 thành phố là Hồ Chí Minh và Cần Thơ.

2.3.2 Phương pháp phân tích

Nghiên cứu đã sử dụng phương pháp định tính để nghiên cứu sơ bộ những yếu tố động viên từ các nhân viên đang làm việc. Nghiên cứu đã sử dụng phương pháp phân tích định lượng thông qua phân tích Cronbach's alpha để kiểm định thang đo, phân tích nhân tố để gom nhóm và loại biến. Và cuối cùng sử dụng phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính

SEM để xem xét mức độ tác động của các mối quan hệ quen biết đến động cơ làm việc.

3 XÂY DỰNG MÔ HÌNH LÝ THUYẾT

3.1 Tổng kết lý thuyết

Lý thuyết về động cơ

Phần cơ sở lý thuyết về động cơ làm việc đã được trình bày trong nghiên cứu "Các mối quan hệ có ảnh hưởng đến động cơ làm việc không?" của Nguyễn Thị Phương Dung (2014). Động cơ làm việc được sử dụng trong nghiên cứu này gồm 6 thang đo thành phần: Động cơ bên trong (Intrinsic Motivation - IM), năm nhóm động cơ bên ngoài được trình bày ở trên hình thành nên một chuỗi 6 nhóm. Năm nhóm động cơ bên ngoài gồm: sự thụ động (Amotivation - AMO), sự điều chỉnh từ bên ngoài (External Regulation - ER), sự điều chỉnh do ý thức (Introjected Regulation - INTRO), sự điều chỉnh theo mục tiêu (Identified Regulation - IDEN), và sự điều chỉnh để hòa nhập (Intergrated Regulation - INTEG). Trong đó 3 nhóm IM, INTEG và IDEN có dẫn đến những kết quả tích cực; 3 nhóm INTRO, ER và AMO dẫn đến những kết quả tiêu cực (Sắp xếp từ tích cực nhất đến tiêu cực nhất thứ tự sẽ là IM, INTEG, IDEN; INTRO, ER và AMO). Những kết quả tiêu cực có thể có là giảm năng suất và thậm chí là nhân viên thôi việc. Những kết quả tích cực bao gồm hiệu quả công việc tốt, sự tham gia và sự gắn kết của người lao động.

Lý thuyết về niềm tin ở tổ chức

Khái niệm về Lòng tin (trust) được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau (Burke và *ctv*, 2007), định nghĩa được chấp nhận phổ biến nhất là định nghĩa được xây dựng bởi Rousseau và *ctv* (1998). Trong khi đó, định nghĩa được xây dựng bởi Mayer và *ctv* (1995) thì ít được sử dụng bởi ông xem lòng tin là sự chấp nhận ý định hoặc hành vi tích cực của ai đó (Sreih, 2012). Các nghiên cứu có khuynh hướng xem nhẹ biến được nghiên cứu hơn trong định nghĩa này vì lòng tin theo nghĩa rộng là kỳ vọng hay tin tưởng rằng một người có thể dựa vào hành động và lời nói của người khác hoặc ý định tốt đối với mình (Dirks và Ferrin, 2001). Trong nghiên cứu này tác giả sử dụng khái niệm lòng tin "là sự chấp nhận ý định tốt của một người để có niềm tin vào lời nói và hành động của họ" (Cook và Wall, 1980; trích Sreih, 2012, trang 2). Điều này được hiểu là lòng tin như là sự nhận định (đánh giá) của mình về cách ứng xử đúng đắn của một ai đó. Đây là một trạng thái tâm lý về sự chấp nhận một cách tích cực ý định hoặc hành vi của ai đó.

Lòng tin có liên quan đến nhận thức của một người về một số yếu tố. Đặc biệt là cách họ được đối xử ở tổ chức, quản lý và các đồng nghiệp với nhau, cho dù họ nhận thức được rằng là công bằng, giữ lời hứa đối với họ và đáp ứng nhu cầu của họ, liệu rằng các đối tượng được tin cậy sẽ thực hiện lời hứa và nghĩa vụ của họ trong thời gian tới (Guest và Conway, 2001; Fuchs, 2003; Iris và Rob, 2010). Nếu nhận thức của nhân viên về lòng tin là tốt, thì họ sẽ học hỏi và chia sẻ những kỹ năng có lợi nhằm cải tiến tổ chức (Iris và Rob, 2010). Nghiên cứu này đề nghị bốn yếu tố quan trọng của nhận thức lòng tin ở tổ chức: kỳ vọng về phần thưởng (reward expectations) (Rhoades và *ctv.*, 2001; Husted và Michailova, 2002), ưu điểm của quản lý (management values) (Gillespie và Mann, 2004; Lewicki và *ctv.*, 1998), ủng hộ về mặt tâm lý (psychological support) (Dirks và Ferrin, 2002; Rhoades và Eisenberger, 2002) và lòng tin ở lãnh đạo (trust in management) (Kerkhof và *ctv.*, 2003; Amabile, 2005).

Lý thuyết về kết quả làm việc

Kết quả nhân viên (employee outcome): Kết quả nhân viên được định nghĩa là hành vi dưới sự kiểm soát cá nhân, được thúc đẩy bởi các mục tiêu của tổ chức (Larry và Stephen, 2013). Một định nghĩa khác về *kết quả làm việc của nhân viên là mức độ về năng suất làm việc của một cá nhân, có liên quan đến đồng nghiệp của anh ấy (hoặc cô ấy), dựa trên hành vi và kết quả có liên quan đến công việc* (Babin và Boles, 1998; trích Karatepe và Kilic, 2007, trang 3). Hai khái niệm trên đều nhắc đến hành vi của nhân viên như là kết quả công việc, tuy nhiên khái niệm của Boles và Johnson (2007) lại định nghĩa rõ hơn bởi kết quả được đo lường qua năng suất làm việc và hành vi làm việc. Trong nghiên cứu này, tác giả xem xét kết quả nhân viên như là kết quả hành vi kiểm soát của nhân viên dưới tác động của các mối quan hệ quen biết nơi làm việc và lòng tin ở tổ chức vì mức độ hoàn thành công việc của nhân viên khối văn phòng là không giống nhau. Nghiên cứu sử dụng kết quả của nhân viên được xây dựng bởi Tepeci (2001), trong nghiên cứu của ông, ông đã sử dụng 3 yếu tố để đo lường kết quả của nhân viên là: sự hài lòng công việc (job satisfaction), ý định từ bỏ công việc (intent to quit) và sẵn sàng giới thiệu nhân viên với tổ chức như là một nơi tốt để làm việc (willingness to recommend the organization).

3.2 Xây dựng mô hình nghiên cứu

Lòng tin ở lãnh đạo được xem như là lòng tin ở tổ chức bởi hầu như mọi hoạt động đều chịu sự chi

phối bởi lãnh đạo, nhân viên đánh giá liệu rằng lãnh đạo của họ có thực sự có năng lực, đáng tin cậy và chính trực để họ theo đuổi và cam kết lâu dài với tổ chức (Ng và Chua, 2006). Bằng chứng cho thấy sự hy vọng của nhân viên được đáp lại bởi lãnh đạo là lòng tin (McAllister, 1995; Weichun và *ctv.*, 2013). Đó là kết quả từ việc thực hiện lòng tin về mặt tình cảm của lãnh đạo, mà nhân viên thực sự quan tâm đến lãnh đạo và những lợi ích đối với họ về mặt tinh thần (Colquitt và *ctv.*, 2007). Vì thế, lãnh đạo phải làm gương và sẵn sàng đưa mục tiêu của tổ chức đặt trên lợi ích cá nhân, kết quả là lòng tin về mặt tình cảm sẽ được tăng lên (Weichun và *ctv.*, 2013). Ngoài ra, lãnh đạo thể hiện sự sẵn sàng hy sinh lợi ích cá nhân vì mục tiêu chung và duy trì tính nhất quán giữa lời nói và hành động (Weichun và *ctv.*, 2013). Lãnh đạo là phải kích thích và tạo ra lòng tin ở nhân viên, lãnh đạo phải trao quyền cho nhân viên của họ trong việc tham gia vào quá trình ra quyết định, cho phép họ phát biểu ý kiến về những quyết định có ảnh hưởng đến họ (Weichun và *ctv.*, 2013). Điều này tạo ra tin hiệu đối với nhân viên rằng lãnh đạo tôn trọng họ, và dẫn đến mức độ tin tưởng cao hơn.

Lòng tin ở tổ chức đã được chứng minh là yếu tố dự báo quan trọng của kết quả và hành vi nhân viên như ý định rời khỏi tổ chức (Costigan và *ctv.*, 1998), sự thỏa mãn công việc (Hon và Lu, 2010) và cam kết tổ chức (Cook và Wall, 1980). Lòng tin của nhân viên là một khái niệm đa hướng gồm các yếu tố chiều dọc và chiều ngang (Wong và *ctv.*, 2003). Lòng tin theo chiều dọc liên quan đến lòng tin của nhân viên về lãnh đạo, và lòng tin ở tổ chức, lòng tin ở tổ chức là nhận thức của nhân viên về sự tin tưởng ở quản lý và tổ chức của họ (Fox, 1974). Theo Costigan và *ctv.* (1998) cho rằng 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 (Tepeci, 2001). 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 (Wong và *ctv.*, 2003). Điều này dẫn đến hình thành giả thuyết sau:

GT1: Có mối quan hệ dương giữa lòng tin ở tổ chức và kết quả làm việc

Theo lý thuyết hy vọng cho rằng nhân viên có thể có được động cơ thúc đẩy nếu họ nhận thấy rằng niềm tin của họ được đặt đúng chỗ (Deci, 1972; Kelley, 2006). Trước hết, nhân viên phải tin rằng mục tiêu của người lãnh đạo là yêu cầu các nhân viên của họ phải đáp ứng được thành tích. Nếu nhân viên cho rằng nỗ lực của mình sẽ không

mang lại kết quả thì họ sẽ không có động cơ để làm việc. Nếu nhân viên tin rằng phần thưởng cho việc thực hiện công việc đạt được yêu cầu, và nhận thấy lãnh đạo của họ là đáng tin cậy thì lời hứa cho phần thưởng thành tích sẽ tạo động cơ để nhân viên hoàn thành nhiệm vụ (Deci, 1972; Kelley, 2006). Theo lý thuyết hy vọng, nhân viên không có lòng tin ở tổ chức thì họ sẽ không có động cơ để làm việc (Deci, 1972; Kelley, 2006). Khi nhân viên không chắc chắn rằng quá trình đánh giá được thực hiện thông qua các đo lường rõ ràng, khách quan thì họ sẽ không có động cơ để làm việc hướng đến mục tiêu yêu cầu. Mà những nhân viên bị thúc đẩy bởi phần thưởng là động cơ bên ngoài.

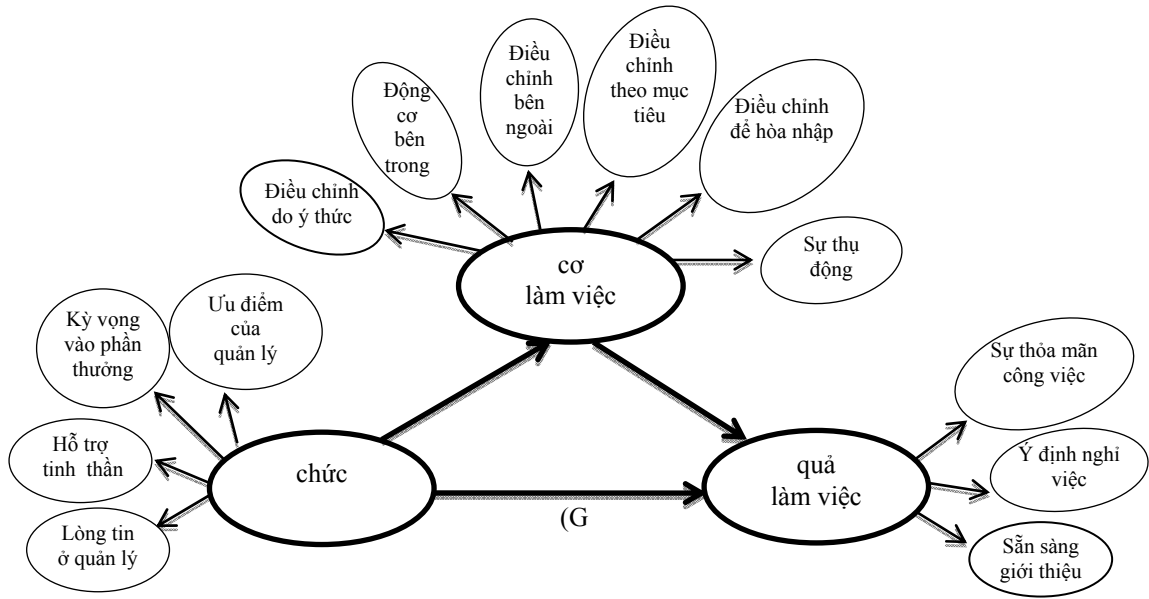
Nghiên cứu của Nam và Kun (2014) và Cool và Wall (1980; Weichun và *ctv.*, 2013) tìm thấy mối quan hệ giữa lòng tin ở tổ chức và động cơ bên trong. Zeynep và *ctv.* (2007) ủng hộ quan điểm này kể từ khi họ phát hiện ra rằng niềm tin ở nhân viên cao thì khả năng tin tưởng vào lãnh đạo của họ là cao bởi nhân viên được thúc đẩy thực hiện tốt công việc của họ để tạo lòng tin. Các nghiên cứu trước đây lập luận rằng nếu nhân viên có lòng tin ở tổ chức, họ sẽ cảm thấy an toàn và tích cực hơn trong công việc, dẫn đến mức độ hài lòng cao (Dirks và Ferrin, 2001; Mayer và *ctv.*, 1995; James và Paulo, 2009). Ngược lại, nếu có nghi ngờ, nhân viên có cảm giác lo lắng kết quả là mức độ hài lòng thấp vì họ không có động cơ để làm việc (Dirks và Ferrin, 2001; Mayer và *ctv.*, 1995; Knoll và Gill, 2010). Mối quan hệ giữa lòng tin ở tổ chức và động cơ bên trong đã được các nhà nghiên cứu chứng minh (Knoll và Gill, 2010). Theo sự hiểu biết của tác giả, các nhà nghiên cứu vẫn chưa kiểm tra mối quan hệ giữa nhận thức lòng tin của nhân viên về tổ chức và động cơ làm việc nói chung vì theo lý thuyết hy vọng đã được lập luận ở trên thì nhận thức của nhân viên về lòng tin ở tổ chức có mối quan hệ với động cơ bên ngoài. Vì vậy, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

GT2: Có mối quan hệ dương giữa lòng tin của nhân viên ở tổ chức và động cơ làm việc.

Theo Pinar Güngör (2011) động cơ làm việc là một yếu tố duy trì và quản lý hành vi nhân viên. Một giải thích cơ bản về động cơ là khả năng thay đổi hành vi, động cơ là sự cố gắng mà một người hành động vì hành vi của họ được định hướng để đạt được mục tiêu (Pinar Güngör, 2011). Adam và *ctv.* (2011) đã xây dựng nghiên cứu là động cơ làm việc thúc đẩy kết quả nhân viên. Căn cứ vào lập luận trên dẫn đến kết luận rằng động cơ làm việc tác động đến kết quả nhân viên.

Kết quả nghiên cứu của Jen (2010) cho thấy rằng không thể đo lường kết quả công việc của nhân viên một cách trực tiếp, mặc dù kết quả công việc được giám sát chặt chẽ. Theo Jen (2010) thì kết quả công việc được đo lường bởi kết quả hành vi của nhân viên. Trong khi đó, kết quả hành vi lại bị tác động bởi động cơ làm việc của nhân viên (Pinar Güngör, 2011). Theo định nghĩa đã trình bày ở trên, kết quả làm việc là kết quả hành vi dưới sự kiểm soát của nhân viên và tổ chức. Vì thế trong nghiên cứu này, kết quả làm việc được đo lường qua ba biến thuộc về hành vi của nhân viên như: sự hài lòng công việc, ý định rời khỏi tổ chức và sẵn sàng giới thiệu cho tổ chức. Việc lựa chọn thang đo này trong nghiên cứu là vì đối tượng được nghiên cứu là nhân viên làm việc khối văn phòng. Họ là lực lượng lao động tri thức nên rất khó đo lường kết quả cụ thể bởi nhiệm vụ của họ không giống nhau. Mục tiêu của nghiên cứu này với hy vọng rằng, nhân viên tin vào lãnh đạo, đồng nghiệp thì động cơ của họ sẽ cao và dẫn đến mức độ hài lòng cao. Ngược lại, họ không tin vào lãnh đạo thì họ sẽ chán nản và có ý định rời khỏi tổ chức. Tương tự như vậy cho biến quan hệ quen biết. Điều này dẫn đến hình thành giả thuyết sau:

GT3: Có mối quan hệ dương giữa động cơ làm việc và kết quả làm việc



Hình 1: Mô hình nghiên cứu

4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1 Kiểm định và đánh giá độ tin cậy của thang đo

Khi thực hiện phân tích nhân tố khám phá thì việc kiểm định KMO (Kaiser – Meyer – Olkin measure of sampling adequacy) là rất cần thiết trong EFA. Kết quả phân tích EFA thang đo động cơ làm việc được trình bày ở Bảng 1, kết quả cho thấy $KMO = 0,810 > 0,50$ và $sig. < 0,01$ thang đo đạt được giá trị thống kê. Bảng 1 cho thấy, có ba nhân tố được trích với tổng phương sai trích là $66,15\% > 60\%$. Điều này có nghĩa là, phần chung của các thang đo đóng góp vào khái niệm động cơ làm việc lớn hơn phần riêng và sai số. Vì vậy, có thể kết luận thang đo này giải thích tốt khái niệm động cơ làm việc, các biến trong thang đo có trong số biến thiên từ 0,563 đến 0,902, các trọng số nhân tố đều $> 0,5$. Vậy giá trị các thang đo này chấp nhận được (kết quả nghiên cứu trích từ bài nghiên cứu “các mối quan hệ có ảnh hưởng đến động cơ làm việc của nhân viên không?” của Nguyễn Thị Phương Dung (2014)). Kết quả cho thấy, trong 6 thang đo thành phần ban đầu nghiên cứu chỉ trích được 4 nhóm nhân tố. Trong đó, có một nhóm bị

loại đó là nhóm “Động cơ điều chỉnh theo mục tiêu” (IDEN1, IDEN2, IDEN3), mặc dù các hệ số tải nhân tố đều $> 0,5$ nhưng nó là biến rác trong các thang đo còn lại. Sau khi loại biến động cơ điều chỉnh theo mục tiêu, nghiên cứu tiến hành chạy EFA lần 2 thì có hai nhân tố gom lại thành một đó là nhân tố động cơ bên trong và động cơ điều chỉnh để hòa nhập.

Kết quả phân tích nhân tố EFA ở Bảng 1 cho thấy, $KMO = 0,827 > 0,5$, $sig. < 0,01$, thể hiện mức ý nghĩa cao. Tổng phương sai trích bằng $72,79\% > 60\%$, điều này có thể lý giải rằng phần chung của thang đo đóng góp vào khái niệm niềm tin ở tổ chức cao hơn phần riêng và sai số. Điều này chứng tỏ thang đo này giải thích tốt khái niệm niềm tin ở tổ chức.

Theo như cơ sở lý thuyết đã trình bày ở phần 3.1 thì khái niệm kết quả làm việc của nhân viên được đo lường qua ba thành phần: Sự thỏa mãn công việc, ý định nghỉ việc và sẵn sàng giới thiệu tổ chức. Kết quả phân tích được trình bày ở Bảng 3.

Bảng 1: EFA cho khái niệm niềm tin ở tổ chức

Niềm tin ở tổ chức: Eigenvalue = 1,63; Phương sai trích = 72,79%, KMO = 0,827, sig. = 0,000

Biến quan sát	Kỳ vọng phần thưởng	Ứng hộ tâm lý	Lòng tin ở quản lý	Ưu điểm của quản lý
Trọng số nhân tố				
RE1	0,883			
RE2	0,863			
RE3	0,798			
RE4	0,765			
PYS1		0,604		
PYS2		0,674		
PYS4		0,627		
PYS5		0,802		
PYS6		0,826		
PYS7		0,510		
TRUST1			0,788	
TRUST3			0,857	
TRUST4			0,777	
VAR1				0,763
VAR2				0,833
VAR3				0,780

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2014

Chú thích: RE1 đến RE4 là bốn câu hỏi về kỳ vọng phần thưởng

PSY1 đến PSY7 là bảy câu hỏi về sự ứng hộ tâm lý

TRUST1 đến TRUST4 là bốn câu hỏi về lòng tin ở quản lý

VAR1 đến VAR3 là ba câu hỏi về ưu điểm của quản lý

Kết quả phân tích EFA ở Bảng 2 cho thấy, KMO = 0,776 > 0,5, sig. < 0.01, tổng phương sai trích 59,50% gần bằng 60%. Tức là, phần chung của thang đo đóng góp vào khái niệm kết quả làm việc lớn hơn phần riêng và sai số. Điều này chứng

tỏ rằng giá trị của thang đo giải thích tốt khái niệm kết quả làm việc của nhân viên. Tuy nhiên, kết quả EFA qua 3 lần chạy thì có 2 biến bị loại thuộc nhóm “sự thỏa mãn công việc” (SAT2, SAT3) vì chúng có trọng số nhân tố < 0,5.

Bảng 2: Kết quả phân tích EFA của thang đo kết quả làm việc của nhân viên

Kết quả làm việc của nhân viên: Eigenvalue = 1,399; Phương sai trích = 59,50%

Biến quan sát	Ý định bỏ việc	Thỏa mãn công việc	Sẵn sàng giới thiệu
Trọng số nhân tố			
SAT1		0,597	
SAT4		0,603	
SAT5		0,579	
SAT6		0,534	
SAT7		0,850	
QUIT1	0,754		
QUIT2	0,807		
QUIT3	0,827		
QUIT4	0,850		
QUIT5	0,777		
QUIT6	0,844		
QUIT7	0,697		
WILL1			0,779
WILL3			0,800

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2014

Chú thích: SAT1 đến SAT6 là câu hỏi đo lường sự thỏa mãn công việc

QUIT1 đến QUIT7 là bảy câu hỏi đo lường ý định bỏ việc

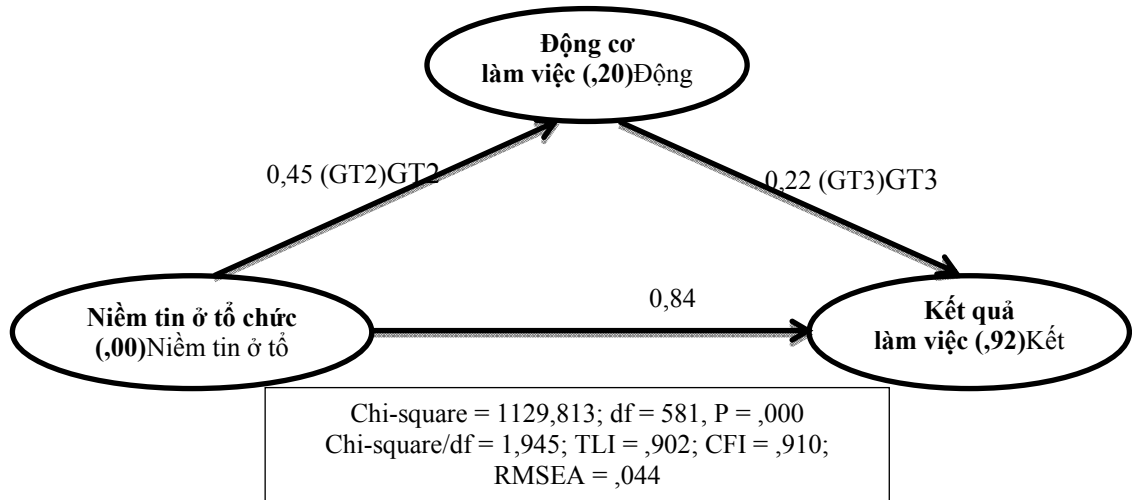
WILL1 đến WILL3 là ba câu hỏi đo lường sự sẵn sàng giới thiệu nhân viên

4.2 Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA của 3 khái niệm trong mô hình lý thuyết được trình bày ở mục 3.2 là cơ sở để nghiên cứu tiếp tục kiểm định mô hình lý thuyết và giả thuyết cần phải thực hiện trong nghiên cứu. Kết quả mô hình SEM (Hình 2) cho thấy mô hình lý thuyết đạt được độ tương thích với dữ liệu thị trường thông qua các

chỉ số: Chi-square = 1129,813 ($p = ,000$); CMIN/df = 1,945, TLI = 0,902, CFI = 0,910 và RMSEA = 0,044.

Kết quả mô hình cho thấy, khái niệm kết quả làm việc có thành phần là ý định nghỉ việc bị loại bỏ vì chúng không có ý nghĩa thống kê 5%. Nghiên cứu tiến hành kiểm định giá trị của các giả thuyết như sau:



Hình 2: Kết quả mô hình SEM (chuẩn hóa)

Trên cơ sở giả thuyết đã được trình bày ở phần trên, nghiên cứu đã xây dựng được giả thuyết. Trong mục này nghiên cứu tiến hành kiểm định các mối quan hệ đã được thiết lập. Kết quả ước lượng (chuẩn hóa) của các tham số chính trong mô hình lý thuyết được trình bày ở Bảng 3 và kết quả chuẩn

hóa được thể hiện ở Hình 2. Kết quả cho thấy tất cả các mối quan hệ đều có ý nghĩa thống kê ($p < 0,05$), nghĩa là các giả GT1, GT2, GT3 về mối quan hệ của các khái niệm đề ra trong mô hình nghiên cứu đều được chấp nhận.

Bảng 3: Hệ số hồi quy của các mối quan hệ (chuẩn hóa)

Giả thuyết	Tương quan	Ước lượng	S.E.	C.R.	P
Mô hình SEM chưa có biến điều tiết					
GT1	Niềm tin ở tổ chức ⇒ Kết quả làm việc	0,839	0,103	8,666	***
GT2	Niềm tin ở tổ chức ⇒ Động cơ làm việc	0,451	0,064	4,869	***
GT3	Động cơ làm việc ⇒ Kết quả làm việc	0,223	0,107	3,199	0,001

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2014
 Chú thích *** là mức ý nghĩa $p = 0,01$

Kết quả nghiên cứu được trình bày ở Hình 2 cho thấy, nhận thức của nhân viên về niềm tin ở tổ chức tác động mạnh đến kết quả làm việc. Điều này được chứng minh thông qua hệ số giả thuyết GT1 (0,84), nghĩa là nhân viên nhận thức được rằng khi họ thực hiện công việc đạt kết quả tốt thì họ sẽ được nhận thưởng công bằng và xứng đáng. Giả thuyết GT2 cho thấy hệ số tác động dương giữa niềm tin ở tổ chức và động cơ làm việc (0,45), điều này được giải thích là: nhân viên nhận thức

rằng những kỳ vọng của họ có thể đạt được với động lực làm việc cao. Và cuối cùng, động cơ làm việc tác động thuận chiều đến kết quả công việc được trình bày ở giả thuyết GT3 (0,22).

5 KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý CỦA NGHIÊN CỨU

5.1 Kết luận

Kết quả nghiên cứu đã phát hiện ra rằng, nhận thức của nhân viên về niềm tin ở tổ chức có vai trò rất lớn ảnh hưởng đến kết quả công việc. Trong khi

đó, các nghiên cứu trước đây chỉ kiểm chứng mối quan hệ của niềm tin đến hành vi (Iris và Rob, 2010) và thái độ của nhân viên (Josiane, 2010). Thêm vào đó, rất nhiều nhà nghiên cứu đã thực hiện về chủ đề làm sao để tăng năng suất, kết quả làm việc và sự thỏa mãn của nhân viên dưới nhiều hình thức khác nhau (Yu Zhou và ctv, 2011). Bởi họ cho rằng phần thưởng tài chính có vai trò quyết định kết quả làm việc. Phát hiện của nghiên cứu này đã chỉ ra rằng kết quả làm việc bị tác động rất mạnh bởi yếu tố niềm tin ở tổ chức, mà các nghiên cứu trước đây đã không xem xét đến yếu tố tinh thần này. Điều này có nghĩa là, nhân viên tin rằng khi họ thực hiện tốt công việc thì họ sẽ được thưởng xứng đáng. Đây chính là một điểm mới của nghiên cứu này. Vì thế, các nhà quản lý cần phải quan tâm đến những yếu tố xây dựng niềm tin của nhân viên bởi chính yếu tố này không chỉ tác động mạnh đến kết quả làm việc mà còn tác động làm tăng động cơ làm việc của nhân viên.

Niềm tin ở tổ chức vừa tác động trực tiếp vừa gián tiếp đến kết quả làm việc của nhân viên thông qua động cơ làm việc. Mối quan hệ giữa lòng tin ở tổ chức và động cơ bên trong đã được các nhà nghiên cứu chứng minh (Mike và Ghada, 2009; Knoll và Gill, 2010). Theo sự hiểu biết của tác giả, các nhà nghiên cứu vẫn chưa kiểm tra mối quan hệ giữa niềm tin ở tổ chức và động cơ bên ngoài. Kết quả nghiên cứu này đã phát hiện ra rằng niềm tin ở tổ chức không chỉ tác động đến động cơ bên trong mà còn tác động đến động cơ bên ngoài của nhân viên. Điều này làm sẽ tạo sự chú ý của các nhà nghiên cứu trước đây về niềm tin ở tổ chức. Nghĩa là, niềm tin của nhân viên càng cao thì họ sẽ có động cơ tốt để làm việc. Động cơ được nhắc đến ở đây bao gồm cả động cơ bên trong và động cơ bên ngoài.

Tóm lại, nghiên cứu này đã phát hiện hai điểm mới là (1) niềm tin làm tăng kết quả làm việc của nhân viên và (2) niềm tin không chỉ tác động đến động cơ bên trong mà còn bao gồm động cơ bên ngoài. Đồng thời, nghiên cứu cũng cần lưu ý rằng việc xây dựng niềm tin cho nhân viên ở tổ chức là một yếu tố tác động về tinh cảm mà chủ yếu là thông qua quản lý: Lòng tin ở quản lý, hỗ trợ của quản lý, đánh giá của quản lý và kỳ vọng vào phần thưởng.

5.2 Hàm ý của nghiên cứu

Nghiên cứu về chủ đề động cơ làm việc ở Việt Nam cho thấy có điểm khác biệt với các nghiên cứu trước đây là, niềm tin ở tổ chức là một yếu tố làm tăng kết quả làm việc, cũng như động cơ làm

việc của nhân viên khối văn phòng. Nghiên cứu này đã đóng góp về mặt lý thuyết là niềm tin có vai trò quan trọng trong việc góp phần làm tăng kết quả làm việc; niềm tin tác động đến cả động cơ bên trong và bên ngoài. Về thực tiễn các nhà quản lý cũng cần phải chú ý, ngoài phần thưởng vật chất thì niềm tin ở tổ chức lại giữ vị thế rất quan trọng trong việc nâng cao kết quả nhân viên. Mà việc xây dựng niềm tin ở tổ chức được thực hiện chủ yếu là do lãnh đạo, quản lý ở tổ chức. Điều này hàm ý rằng, các nhà quản lý nước ngoài khi làm việc và điều hành doanh nghiệp ở Việt Nam phải chú trọng đến yếu tố văn hóa này để có những chính sách tác động làm tăng nhận thức của nhân viên về niềm tin ở tổ chức một cách tốt nhất.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Adam M. Grant, Samir Nurmohamed, Susan J. Ashford, Kathryn Dekas (2011), "The performance implications of ambivalent initiative: The interplay of autonomous and controlled motivations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 116, pp. 241–251
2. Amabile, T. (2005), "Creativity: it's all about routine", *The Australian Financial Review*, 12 July, p. 59 (Harvard Management Update).
3. Babin, B. J., & Boles, J. S (1998), "Employee behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women", *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 77–91.
4. Blais, M. R., Lachance, L., Vallerand, R. J., Briere, N. M., & Riddle, A. S (1993), "The Blais Inventory of Work Motivation", *Revue Que'becoise de Psychologie*, Vol. 14, pp. 185–215.
5. Boles, J. S., Wood, J. A., & Johnson, J. (2007). Interrelationships of role conflict, role ambiguity, and work–family conflict with different facets of job satisfaction and the moderating effects of gender. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(2), pp. 99–113.
6. Burke, S.C, Sims, E. D, Lazzara, H.E, & Salas. E (2007), "Trust in leadership: A multi-level review and integration", *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, pp. 606–632.
7. Carolyn Stringer (2008), "Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-

- line employees”, *Emeral group publishing limited*.
8. Chu Văn Toàn (2009), “Các nhân tố ảnh hưởng đến thỏa mãn công việc nhân viên văn phòng ở TP.HCM”, luận văn cao học.
 9. Colquitt, J.A., Scott, B.A. and LePine, J.A. (2007), “Trust, trustworthiness, and propensity to trust: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, pp. 909-27.
 10. Cook, J. and T.D. Wall (1980), “New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 53, pp. 39–52.
 11. Costigan, R.D., S.S. Itler, and J.J. Berman. (1998), “A Multi-dimensional Study of Trust in Organizations”, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 10, pp. 303–317.
 12. Deci, E. L. & Ryan, R. M (2000), “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being”, *American Psychologist*, Vol. 55, pp. 68 –78.
 13. Deci, E.L (1972), “The effects of contingent and non-contingent rewards and controls on intrinsic motivation”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 8, pp. 217-229.
 14. Dirks, K.T. and D.L. Ferrin (2001), “The Role of Trust in Organizational Settings”, *Organizational Science*, Vol. 12, pp. 450–467.
 15. Fox, A (1974), “Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations.London: Faber and Faber”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 8, pp. 217-229.
 16. Fuchs, M (2003), “Changing employment relations and factors affecting trust and social capital within the firm”, paper presented at *the International HRM Conference*, Limerick Gillespie, N. and Mann, L (2004), “Transformational leadership and shared values: the building-blocks of trust”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, pp. 588-607.
 17. Guest, D & Conway, F (2001), “Human resource management – when research confronts theory”, *International Journal of HRM*, Vol. 12, pp. 92-106.
 18. Hon, Y.H.A & Lu, L (2010), “The mediating role of trust between expatriate procedural justice and employee outcomes in Chinese hotel industry”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, pp. 669–676.
 19. Husted, D. and Michailova, S (2002), “Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility”, *Organisational Dynamics*, Vol. 31, pp. 60-73.
 20. Iris Reyachav & Rob Sharkie (2010), “Trust: an antecedent to employee extra-role behaviour”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11, pp. 227-247.
 21. James Boles, Ramana Madupalli, Brian Rutherford, John Andy Wood, (2007) "The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, pp.311 – 321
 22. James D. Werbel, Paulo Lopes Henriques (2009) "Different views of trust and relational leadership: supervisor and subordinate perspectives", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24, pp.780 – 796.
 23. Jen-Te Yang (2010), “Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, pp. 609–619.
 24. Jex, S.M. & Britt, T.W (2008), “Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach”, *Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.*
 25. Josiane Fahed-Sreih (2010), “Attitude, Motivation and Decision Making and their Relationship to Trust in Family Businesses”, *The Business Review*, Vol. 20, December 2012.
 26. Kelley M. Pennington (2006), “Motivational factors for mental health workers as related to intrinsic motivation, trust and commitment”, *ProQuest Information and Learning Company*, thesis of University of Illinois at Chicago Karatepe, M.O & Kilic, H (2007), “Interface with the selected job outcomes of frontline employees”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, pp. 1- 23.
 27. Kerkhof, P., Winder, A. and Klandermans, B. (2003), “Instrumental and relational determinants of trust in management among members of Works Councils”, *Personnel Review*, Vol. 32, Vol. 5, pp. 623-37.

28. Knoll, K.D & Gill, H (2010), “Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers”, *Managerial Psychology*, Vol. 26, pp. 313-330.
29. Larry Johnson & Stephen A. LeMay (2013), “The causes of truck driver intent-to-quit: a best-fit regression model”, *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 23, pp. 262-272.
30. Lewicki, R., McAllister, D. and Bies, R (1998), “Trust and distrust: new relationships and realities”, *The Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 438-58.
31. Mayer, R.C. and Davis, J.H (1995), “Empowerment in veterinary clinics: the role of trust in delegation”, paper presented at the Annual Meeting of the Society for *Industrial and Organizational Psychology*, 8-12 April, San Diego, CA.
32. McAllister, D.J (1995), “Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 24-59.
33. Mike Leat & Mike Leat (2009), “Interpersonal trust at work, intrinsic motivation, work-related tension and satisfaction in Egypt”, *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 2, pp. 180-194
34. Nam Yong Jo, Kun Chang Lee, Dae Sung Lee, & Minhee Hahn (2014), “Empirical analysis of roles of perceived leadership styles and trust on team members’ creativity: Evidence from Korean ICT companies”, *Computers in Human Behavior*, In Press, Corrected Proof, Available online 13 April 2014.
35. Ng, K. Y., & Chua, R. Y. J (2006), “Do I contribute more when I trust more? Differential effects of cognition- and affect-based trust”, *Management and Organization Review*, Vol. 2, pp. 43–66.
36. Peiyulin (2007), “The correlation between management and employee motivation in Sasol Polypropylene business, South Africa”, *Managerial Psychology*, Vol. 22, pp. 113-130.
37. Pınar Güngör (2011), “The Relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative Study on Global”, *Journal of Procedia social and behavioral sciences*, Vol. 26, pp. 125-136.
38. Rhoades, L. and Eisenberger, R (2002), “Perceived organisational support: a review of the literature”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 698-714.
39. Rhoades, L., Eisenberger, R. and Armeli, S (2001), “Affective commitment to the organisation: the contribution of perceived organisational support”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 825-836.
40. Rousseau, D. and Tijoriwala, S (1998), “Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures”, *Journal of Organisational Behaviour*, Vol. 19, pp. 679-95.
41. Sreih, F.J (2012), “Attitude, Motivation and Decision Making and their Relationship to Trust in Family Businesses”, *The Business Review, Cambridge*, Vol. 20, pp. 216-222.
42. Tepeci, M. (2001), “The effect of personal values, organizational culture, and person-organization fit on individual outcomes in the restaurant industry”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, pp. 459- 484.
43. Trần Kim Dung & Nguyễn Ngọc Lan Vy (2005), “Thang đo động viên nhân viên”, *Tap chí Phát triển kinh tế trường Đại học Kinh tế*, số 244.
44. Tremblay M.A., Blanchard C.M., Taylor S. & Pelletier L.G (2009) "Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research", *Canadian Journal of Behavioural Science*, Vol. 41, pp. 213-226.
45. Weichun Zhu, Alexander Newman, Qing Miao, & Angus Hooke (2013), “Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 24, Issue 1, pp. 94–105.
46. Wong, T.J & Ngo, Y.H & Wong, S.C (2003), “Antecedents and Outcomes of Employees’ Trust in Chinese Joint Ventures”, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 20, pp. 481–499.
47. Yu Zhou, Yingying Zhang, Ángeles Montoro-Sánchez (2011), “Utilitarianism or romanticism: the effect of rewards on employees' innovative behaviour”, *International Journal of Manpower*, Vol. 32 Iss: 1, pp.81 – 98.
48. Zeynep Aycan, Michele J. Gelfand, and Miriam Erez, “Cross-Cultural Organizational Behavior”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 58, pp. 479-514.