

MỐI QUAN HỆ GIỮA ĐẠO ĐỨC LÃNH ĐẠO, NIỀM TIN TỔ CHỨC, SỰ HÀI LÒNG VÀ SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN TRONG CÔNG VIỆC

● TRẦN THỊ NHINH* - NGUYỄN LÊ PHƯƠNG - NGUYỄN ĐẶNG XUÂN TRƯỜNG
- NGUYỄN ĐỨC THIÊN ÂN - LÊ NGỌC HUYỀN TRANG

TÓM TẮT:

Bài viết nghiên cứu về các mối quan hệ giữa đạo đức lãnh đạo với niềm tin tổ chức, sự hài lòng và sự gắn kết của nhân viên trong công việc: nghiên cứu tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM). Nghiên cứu này sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính để khám phá các mối quan hệ trực tiếp và gián tiếp giữa đạo đức lãnh đạo với niềm tin tổ chức, sự hài lòng và sự gắn kết của nhân viên trong công việc thông qua khảo sát với 503 nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại TP.HCM. Kết quả của nghiên cứu giúp các nhà quản lý doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam có cái nhìn sâu sắc hơn về vai trò của đạo đức lãnh đạo trong việc nâng cao niềm tin tổ chức, sự hài lòng trong công việc và sự gắn kết của nhân viên với công việc.

Từ khóa: đạo đức lãnh đạo, niềm tin tổ chức, sự hài lòng trong công việc, sự gắn kết của nhân viên trong công việc, doanh nghiệp vừa và nhỏ.

1. Đặt vấn đề

Đạo đức và sự chính trực là trọng tâm của lãnh đạo cần được coi trọng vì sự thành công của doanh nghiệp và sự tồn tại lâu dài của tổ chức (Ciulla, 1998).

Sự gắn kết của nhân viên trong công việc là động lực thúc đẩy khả năng cạnh tranh và thành công của một tổ chức, theo đó một nhân viên gắn kết trong công việc thể hiện sự sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn cho công việc và đạt được hiệu suất tối ưu. Mục tiêu của nghiên cứu là khám phá các mối quan hệ trực tiếp và gián tiếp giữa đạo đức lãnh

đạo, niềm tin tổ chức, sự hài lòng và sự gắn kết của nhân viên trong công việc, để thấy được mối liên hệ và sự tác động của các yếu tố đến sự gắn kết của nhân viên trong công việc như thế nào, góp phần giúp cho các nhà lãnh đạo DN VVN có cái nhìn sâu sắc để đưa ra các chính sách phù hợp nâng cao sự gắn kết của nhân viên trong công việc.

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1. Tổng quan các nghiên cứu trong nước

Kết quả nghiên cứu Nguyễn Thị Bích Trâm và Lê Thị Thanh Xuân (2015) cho thấy có 3 yếu tố ảnh hưởng đến đạo đức nghề nghiệp của người lao

động, bao gồm: quan điểm tuyệt đối về giá trị đạo đức cá nhân, chính sách của tổ chức đối với hành vi đạo đức, và nhận thức về hành vi đạo đức của đồng nghiệp.

Từ Thanh Hoài, Nguyễn Phong Nguyên và Trần Mai Đông (2020), nghiên cứu này tìm hiểu về vai trò trung gian của ý thức doanh nghiệp và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với mối quan hệ giữa đạo đức lãnh đạo và sự hữu hiệu của kiểm soát nội bộ.

Nguyễn Phong Nguyên và Từ Thanh Hoài (2021) nghiên cứu về trách nhiệm lãnh đạo và những tác động đối với đạo đức kinh doanh, ý thức doanh nghiệp. Nghiên cứu cho rằng tác động tiềm năng của trách nhiệm lãnh đạo đối với định hướng đạo đức kinh doanh và ý thức doanh nghiệp cần được các doanh nghiệp Việt Nam xem xét thấu đáo hơn.

2.2. Tổng quan các nghiên cứu ngoài nước

Theo Ayman Al Armoti và cộng sự (2022), đạo đức kinh doanh không chỉ nâng cao tiêu chuẩn làm việc của doanh nghiệp mà còn cải tiến năng khiếu của nhân viên để thực hiện dự án hiệu quả của ban quản lý. Cụ thể, thực hiện đạo đức kinh doanh, Emaar Properties là một tập đoàn phát triển bất động sản đa quốc gia. Trong Emaar Properties, đạo đức kinh doanh tác động có lợi đến sự tham gia của các bên liên quan, lòng trung thành của nhân viên và sự hài lòng của người tiêu dùng với danh mục sản phẩm mới nhất. Nghiên cứu này cung cấp cách thực hành đạo đức kinh doanh trong Emaar và lý do để tham gia vào các thực hành đó. Hơn nữa, nghiên cứu còn kiểm tra hành vi đạo đức của Emaar trong một số hoạt động, xem xét kỹ lưỡng xem công ty đã từng bị phạt vì bất kỳ hành vi phi đạo đức nào và đưa ra một số khuyến nghị cần thiết cho ban quản lý liên quan đến các hành vi đạo đức.

Noor Saba và cộng sự (2022) nghiên cứu về tác động của đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với thái độ thương hiệu của người tiêu dùng ở Pakistan. Kết quả của nghiên cứu chỉ ra rằng đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đóng một vai trò quan trọng trong việc phát triển thái độ

thương hiệu của người tiêu dùng Pakistan. Kỳ vọng đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có liên quan tích cực và đáng kể với phản ứng đối với hành vi đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, bất cứ khi nào hành vi của công ty là tích cực. Người tiêu dùng tỏ thái độ tiêu cực khi phát hiện hành vi tiêu cực của công ty.

Các nghiên cứu trước đây ở trong nước và ngoài nước về lĩnh vực đạo đức, cụ thể là đạo đức lãnh đạo còn rất hạn chế. Đặc biệt, là nghiên cứu về xem xét kiểm định và khám phá các mối quan hệ trực tiếp, gián tiếp giữa đạo đức lãnh đạo, sự hài lòng trong công việc, niềm tin tổ chức và sự gắn kết của nhân viên trong công việc, chưa được các nghiên cứu trước đây đề cập đến. Chính vì vậy, cần thiết phải triển khai thực hiện nghiên cứu này.

3. Nội dung và phương pháp nghiên cứu

3.1. Nội dung cơ sở lý thuyết

3.1.1. Lý thuyết nền

Ngoài ra, Mayer và cộng sự (2009) nhấn mạnh tầm quan trọng của trao đổi xã hội đối với lãnh đạo có đạo đức. Lý thuyết trao đổi xã hội mô tả cách con người hình thành các mối quan hệ và cách xử lý quyền lực trong các mối quan hệ đó. Trong các mối quan hệ giao lưu xã hội, nghĩa vụ của người đứng đầu và người đi sau đối với nhau thường không cụ thể và tiêu chuẩn đo lường sự đóng góp thường không rõ ràng. Những mối quan hệ này phát triển thông qua một loạt các trao đổi lẫn nhau tạo ra một mô hình nghĩa vụ có đi có lại ở mỗi bên liên quan Blau (1964). Dựa trên trao đổi xã hội, Mayer và cộng sự lập luận rằng những người cùng đồng hành đáp lại sự quan tâm và đối xử công bằng của các nhà lãnh đạo có đạo đức thông qua việc thể hiện các hành vi mong muốn.

3.1.2. Các khái niệm nghiên cứu

Đạo đức lãnh đạo: là “sự thể hiện hành vi phù hợp chuẩn mực thông qua các hành động cá nhân và các mối quan hệ giữa các cá nhân, và việc thúc đẩy các hành vi đó cho những người cùng đồng hành thông qua giao tiếp hai chiều, củng cố và ra quyết định” Brown và cộng sự [2005, tr120].

Sự gắn kết của nhân viên trong công việc: là trạng thái tinh thần tích cực, thỏa mãn, liên quan đến công việc, được đặc trưng bởi sự mạnh mẽ, tận tâm và hấp dẫn. Khi nhân viên làm việc với tinh thần tích cực, thỏa mãn, gắn kết nhiều hơn trong công việc họ có xu hướng gắn kết với tổ chức nhiều hơn (Schaufeli và cộng sự, 2002).

Niềm tin tổ chức: là kết quả của mối quan hệ con người trong doanh nghiệp hoặc là giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp, cụ thể là mối quan hệ giữa nhân viên với nhân viên, giữa nhân viên với quản lý,... với thang đo được xây dựng bởi (Reychav và Sharkie, 2010).

Sự hài lòng trong công việc: sự hài lòng công việc là trạng thái cảm xúc tích cực do đánh giá của một người về kinh nghiệm làm việc (Locke, 1976). Theo Adams (1963) xác định sự hài lòng công việc như là sự cân bằng giữa đầu vào và đầu ra nhận thức của một cá nhân. Một nhân viên sẽ hài lòng nếu cô ấy tin rằng các yếu tố đầu vào như nỗ lực, giáo dục, kinh nghiệm, v.v... bằng với kết quả đầu ra như tiền lương và các chính sách đãi ngộ, hay là mức độ định hưởng tình cảm tích cực đối với công việc (Blegen và Mueller, 1987).

3.1.3. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết

(i) Mối quan hệ giữa đạo đức lãnh đạo và sự gắn kết của nhân viên trong công việc:

Khi nhân viên được lãnh đạo đối xử công bằng và tôn trọng, họ có xu hướng nghĩ về mối quan hệ của họ với lãnh đạo dưới góc độ trao đổi xã hội Blau (1964) hơn là trao đổi kinh tế. Hơn nữa, họ có khả năng đáp lại bằng cách nỗ lực hơn nữa trong công việc, thông qua sự cống hiến hết mình trong công việc (Brown và cộng sự, 2005) và sẵn sàng tham gia tích cực hơn vào công việc (Macey và Schneider, 2008). Thật vậy, Brown và cộng sự (2005) đã tìm thấy mối tương quan tích cực giữa lãnh đạo có đạo đức và sự cống hiến trong công việc, đây là yếu tố chính của sự gắn kết với công việc (Schaufeli và cộng sự, 2002). Tiếp theo, Den Hartog và Belschak (2012) khẳng định rằng lãnh đạo có đạo đức có mối quan hệ tích cực với sự gắn kết trong công việc. Họ phát hiện ra rằng những

người cùng đồng hành có xu hướng báo cáo mức độ tương tác cao hơn trong công việc của họ khi họ nhận thấy các nhà lãnh đạo của họ hành động có đạo đức. Thật vậy, đạo đức lãnh đạo có vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên thông qua việc nhân viên được lãnh đạo đối xử công bằng và tôn trọng, nhân viên có quyền tự do thể hiện sáng kiến và hành động trong quá trình làm việc. Đó chính là động lực lôi cuốn họ tích cực tham gia và cống hiến nhiều hơn trong công việc.

H1: Đạo đức lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên trong công việc.

(ii) Mối quan hệ giữa niềm tin tổ chức và sự gắn kết của nhân viên trong công việc:

Các mối quan hệ trao đổi xã hội phụ thuộc vào lòng tin, cảm giác về nghĩa vụ cá nhân và các quy tắc có đi có lại (Blau, 1964). Cấp dưới của các nhà lãnh đạo có đạo đức có khả năng nhận thức được bản thân họ đang có mối quan hệ trao đổi xã hội với các nhà lãnh đạo của họ vì họ cảm thấy tin tưởng vào các nhà lãnh đạo của mình (Brown và cộng sự, 2005). Do đó, các cấp dưới nên có xu hướng vượt lên trên nhiệm vụ của những nhà lãnh đạo này thông qua sự cống hiến hết mình cho công việc của họ và sự gắn kết với công việc (Kalshoven và cộng sự, 2011).

Wong và cộng sự (2010) thông qua nghiên cứu của họ đã khẳng định niềm tin có tác động tích cực trực tiếp đến sự gắn kết trong công việc. Họ chỉ ra sự tin tưởng gia tăng bao gồm việc tự do trao đổi kiến thức, ý tưởng thông tin và sự tin tưởng này sẽ dẫn đến môi trường trong đó nhân viên tích cực tham gia vào công việc của họ. Thật vậy, trong quá trình làm việc giữa nhân viên với lãnh đạo được xây dựng trên cơ sở mối quan hệ công bằng, nhân viên sẽ thấy được giá trị cống hiến của mình thông qua những phần thưởng, sự hỗ trợ của lãnh đạo, nhận thức và củng cố thêm niềm tin với lãnh đạo. Từ đó, nhân viên có xu hướng nỗ lực tham gia nhiều hơn trong công việc, nâng cao sự gắn kết của nhân viên với công việc.

H2. Niềm tin tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên trong công việc.

(iii) *Mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và sự gắn kết của nhân viên trong công việc:*

Sự hài lòng trong công việc là mức độ định hướng tình cảm tích cực đối với công việc Blegen và Mueller, 1987). Dựa trên cơ sở lý thuyết trao đổi xã hội Blau (1964) cho rằng nhân viên sẽ đáp lại thái độ và hành vi công việc tích cực khi mối quan hệ của họ với tổ chức được thiết lập trên các nguyên tắc trao đổi xã hội (Gouldner, 1960). Thêm vào đó, Djoemadi và cộng sự (2019) cho rằng sự gắn kết của nhân viên chủ yếu được thúc đẩy bởi sự hài lòng của nhân viên với điều kiện làm việc, mối quan hệ công việc và sự thăng tiến của họ, vì vậy, nếu nhân viên hài lòng trong công việc, có khả năng họ sẽ đáp lại bằng sự gắn kết nhiều hơn trong công việc, và gắn kết với tổ chức nhiều hơn.

H3. Sự hài lòng trong công việc có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên trong công việc.

(iv) *Mối quan hệ giữa đạo đức lãnh đạo và niềm tin tổ chức:*

Lý thuyết trao đổi xã hội cho rằng niềm tin tăng lên khi các nhà lãnh đạo và cấp dưới tương tác trong các mối quan hệ chất lượng cao (Blau, 1964). Sự đối xử công bằng và quan tâm của các nhà lãnh đạo có đạo đức và giao tiếp cởi mở báo hiệu sự tin tưởng rằng cấp dưới có khả năng đáp lại. Mối quan tâm của một nhà lãnh đạo có đạo đức đối với lợi ích tốt nhất của cấp dưới, ra quyết định công bằng và tích cực trong công tác quản lý đạo đức sẽ dẫn đến sự hấp dẫn của nhà lãnh đạo như một hình mẫu. Thêm vào đó, yếu tố đối xử công bằng trong mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên giúp củng cố và nâng cao sự tin tưởng của nhân viên với lãnh đạo (Brown và cộng sự, 2005).

H4. Đạo đức lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến niềm tin tổ chức.

(v) *Mối quan hệ giữa niềm tin tổ chức và sự hài lòng trong công việc:*

Nhân viên sẽ bắt đầu tin tưởng người quản lý của họ và những lời họ đưa ra, nhờ vào các hành động đáng tin cậy của các nhà quản lý trong tổ chức. Cụ thể, trong quá trình làm việc nhân viên nhận thức tốt về những lời hứa của lãnh đạo và các

hành động cụ thể để thực hiện lời hứa đó là điều rất quan trọng trong việc tạo dựng sự tin tưởng của nhân viên với lãnh đạo. Thêm vào đó, cùng với sự cảm nhận tốt của nhân viên về chính sách phúc lợi và điều kiện làm việc sẽ góp phần nâng cao sự hài lòng trong công việc của nhân viên, dựa trên cơ sở lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964). Thật vậy, các nghiên cứu trước đây cũng cho rằng niềm tin vào tổ chức sẽ làm tăng sự hài lòng trong công việc của nhân viên và cam kết với tổ chức (Özbek, 2011).

H5. Niềm tin tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng trong công việc.

4. Phương pháp nghiên cứu

Trong nghiên cứu này sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính. Tiến trình nghiên cứu bao gồm các hoạt động: (1) tổng kết lý thuyết và xác định thang đo, (2) thảo luận nhóm, (3) thiết kế bảng câu hỏi đầu tiên cho nghiên cứu, (4) điều chỉnh thuật ngữ sử dụng bảng câu hỏi và (5) xây dựng bảng câu hỏi cho nghiên cứu chính thức.

Dựa vào cơ sở lý thuyết về đạo đức lãnh đạo, niềm tin tổ chức, sự hài lòng trong công việc và sự gắn kết của nhân viên trong công việc: nghiên cứu các DNVVN tại TP.HCM đã được trình bày trong phần cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu. Kết quả thu được từ câu hỏi mở ban đầu, nghiên cứu tập hợp và sắp xếp chúng theo một trình tự logic để làm cơ sở cho việc thảo luận nhóm. Chương trình thảo luận nhóm được thực hiện với 20 nhân viên làm việc tại các DNVVN tại TP.HCM và có thời gian làm việc từ 1 năm trở lên. Theo đó có hai nhóm nhân viên từ độ tuổi 25-35 và từ 36- 45, trình độ học vấn cao đẳng, đại học và thạc sĩ, mức thu nhập dao động từ 8-50 triệu: (1) nhóm 1 với độ tuổi từ 25- 35 có 6 nữ, 4 nam, (2) nhóm 2 với độ tuổi từ 36- 45 có 3 nữ, 7 nam. Mục tiêu nhằm sắp xếp lại những tiêu chí mà họ cho là quan trọng và ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa đạo đức lãnh đạo, niềm tin tổ chức, sự hài lòng trong công việc và sự gắn kết của nhân viên trong công việc. Kết quả thảo luận nhóm được ghi nhận, phát triển và điều chỉnh trở thành thang đo chính thức để hỗ trợ cho nghiên cứu định lượng phục vụ cho nghiên cứu tiếp theo.

5. Kết luận

Kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả đã đề xuất mô hình nghiên cứu với 5 giả thuyết như trên có quan hệ thuận chiều dựa trên cơ sở lý thuyết nền lý thuyết trao đổi của Blau.

Kết quả nghiên cứu định tính: có sự phù hợp giữa nghiên cứu định tính và lý thuyết về sự gắn kết của nhân viên trong công việc được nêu ở phần cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu. Có sự xuất hiện của các khái niệm đạo đức lãnh đạo, niềm tin tổ chức, sự hài lòng trong công việc và sự gắn kết của nhân viên trong công việc. Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng có mối quan hệ giữa các khái niệm. Cụ thể, đạo đức lãnh đạo, niềm tin tổ chức, sự hài lòng trong công việc có ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết của nhân viên trong công việc và niềm tin tổ chức có vai trò trung gian giữa đạo đức lãnh đạo và sự hài lòng trong công việc. Vì vậy, mô hình nghiên cứu cơ bản được giữ

nguyên vì sự phù hợp giữa kết quả nghiên cứu và mô hình lý thuyết nhóm tác giả đề nghị.

Kết quả điều chỉnh thang đo: thang đo sự gắn kết của nhân viên trong công việc giữ nguyên 9 biến quan sát thuộc 3 thành phần (sự hấp dẫn, sự tận tâm, sự mạnh mẽ). Thang đo niềm tin tổ chức được sử dụng trong nghiên cứu này bao gồm 4 thành phần (kỳ vọng về phần thưởng, giá trị quản lý, hỗ trợ tinh thần, niềm tin ở quản lý) và 23 biến quan sát. Kết quả nghiên cứu định tính biến quan sát TM6, TM7 các chuyên gia đã góp ý bỏ 2 biến quan sát này, vì gần nghĩa với các biến quan sát còn lại. Vậy thang đo niềm tin tổ chức còn lại 21 biến quan sát. Thang đo sự hài lòng trong công việc giữ nguyên 7 biến quan sát. Thang đo đạo đức lãnh đạo giữ nguyên 10 biến quan sát. Kết quả nghiên cứu định tính 47 biến quan sát được giữ lại cho nghiên cứu định lượng tiếp theo ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Nguyễn Thị Bích Trâm, Lê Thị Thanh Xuân (2015), “Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến đạo đức nghề nghiệp của lực lượng lao động mới”, Tạp chí Khoa học Trường Đại học Mở TP.HCM, 10(3), 50-62.
2. Từ Thanh Hoài, Nguyễn Phong Nguyên, Trần Mai Đông (2020), “Đạo đức lãnh đạo và sự hữu hiệu của kiểm soát nội bộ”, Tạp chí Tài chính, 1(5), 128-130, 2020.
3. Nguyễn Phong Nguyên và Từ Thanh Hoài (2021), “Trách nhiệm lãnh đạo và những tác động đối với đạo đức kinh doanh, ý thức doanh nghiệp”, Tạp chí Tài chính, 2(10), 2021.
4. Ciulla, J. B. (1998). *Ethics, the Heart of Leadership*. Westport, CT: Quorum Books.
5. Treviño, L. K., Nieuwenboer, N. A. d., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un) Ethical Behavior in Organizations. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 635-660.
6. Sarwar. A. Khalid A. (2011). Impact of Employee Empowerment on Employees Job Satisfaction and Commitment with the Organization. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*. 3(2). 664-683.
7. Ayman Al Armoti, Hamad Abdullah, Abdullah Saleh Noor (2022), “Impact of business ethics on employees productivity and organization growth: Case study at Emaar Properties Corporation, Dubai, UAE”, *Asian Management and Business Review*, 2(2), 139-146. DOI:10.20885/AMBR.vol2.iss2.art3.
8. Noor Saba, Hafeez Shakir, and Syed Afzal Moshadi Shah (2022), “The role of business ethics and corporate social responsibility on brand attitude among consumers in Pakistan”, *Middle East J. Management*, 9(5), 524-554. DOI: 10.1504/MEJM.2021.10040770.

Ngày nhận bài: 8/5/2023

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 20/5/2023

Ngày chấp nhận đăng bài: 12/6/2023

Thông tin tác giả:

1. TS. TRẦN THỊ NHINH^{1*}

2. NGUYỄN LÊ PHƯƠNG²

3. NGUYỄN ĐẶNG XUÂN TRƯỜNG²

4. NGUYỄN ĐỨC THIÊN AN²

5. LÊ NGỌC HUYỀN TRANG³

^{1*}Khoa Kinh tế - Quản trị, Trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng

²Trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng

³Trường Đại học Công nghệ miền Đông

THE RELATIONSHIPS BETWEEN LEADERSHIP ETHICS, ORGANIZATIONAL TRUST, JOB SATISFACTION, AND WORK ENGAGEMENT

● PhD. TRAN THI NHINH^{1*}

● NGUYEN LE PHUONG¹

● NGUYEN DANG XUAN TRUONG¹

● NGUYEN DUC THIEN AN¹

● LE NGOC HUYEN TRANG²

¹Hong Bang International University

²Mien Dong Innovative Technology University

ABSTRACT:

This study examines the relationships between leadership ethics, organizational trust, job satisfaction, and work engagement in small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ho Chi Minh City. This study uses qualitative research methods to survey 503 employees working at SMEs in Ho Chi Minh City to explore the direct and indirect relationships between leadership ethics, organizational trust, employee satisfaction and work engagement. This study is expected to help SMEs' managers in Vietnam better understand the role of leadership ethics in improving organizational trust, job satisfaction, and work engagement.

Keywords: leadership ethics, organizational trust, job satisfaction, work engagement, small and medium-sized enterprises.