

NGHIÊN CỨU MỐI QUAN HỆ GIỮA SỰ CÔNG BẰNG TỔ CHỨC, SỰ HÀI LÒNG VỚI CÔNG VIỆC VÀ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC NHÂN VIÊN

Nguyễn Thị Thanh Thúy^{1*}, Lê Lan Anh¹, Hồ Thị Thanh Thảo¹

Ngày nhận bài: 05/03/2025

Ngày nhận bản sửa: 15/06/2025

Ngày duyệt đăng: 27/06/2025

Tóm tắt. Hiệu quả công việc của nhân viên là vấn đề nhận được nhiều sự quan tâm và nghiên cứu từ nhiều thập kỷ. Các chính sách và nhân tố bên trong tổ chức góp phần ảnh hưởng đến tâm lý và nỗ lực của nhân viên, và cuối cùng đến hiệu quả công việc. Thông qua bảng khảo sát từ 221 nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp ở Bình Dương, nghiên cứu cho thấy rằng các khía cạnh khác nhau của công bằng trong tổ chức đều có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Ngoài ra, nghiên cứu nhấn mạnh rằng gia tăng sự hài lòng trong công việc đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên. Dựa trên kết quả này, các biện pháp quản trị được đề xuất nhằm cải thiện sự công bằng và hài lòng trong tổ chức, và tăng cường hiệu quả làm việc của nhân viên.

Từ khóa: Công bằng tổ chức; Hiệu quả công việc, Sự hài lòng với công việc.

1. Giới thiệu

Toàn cầu hóa đã mang lại nhiều giá trị cho xã hội và doanh nghiệp ở hầu hết các nước, nhưng doanh nghiệp phải đối diện với nhiều sự cạnh tranh từ các doanh nghiệp trong và ngoài nước để giữ chân nhân viên. Một trong những yếu tố quan trọng để giữ chân nhân viên là gia tăng sự hài lòng của người lao động trong công việc (Randhawa, 2007). Đồng thời, gia tăng sự hài lòng của nhân viên còn mang lại sự tăng trưởng trong hiệu quả làm việc của nhân viên (Judge và cộng sự, 2001).

Công bằng trong tổ chức là yếu tố quan trọng giải thích các mối quan hệ trong hành vi tổ chức (Greenberg, 1990). Clay-Warner và cộng sự (2005) đã xem xét công bằng trong tổ chức dưới hai khía cạnh là công bằng phân phối và công bằng thủ tục đối với sự hài lòng trong công việc. Tuy nhiên, việc chỉ xem xét hai góc cạnh này chưa phản ánh đầy đủ và chính xác đến các khía cạnh còn lại của công bằng trong tổ chức. Vì vậy, nghiên cứu này muốn tìm hiểu tác động của các khía cạnh khác nhau của công bằng tổ chức ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc, đồng thời, qua đó xác nhận ảnh hưởng của sự hài lòng đến hiệu quả công việc của nhân viên.

Nghiên cứu có đóng góp quan trọng trong việc mở rộng lý thuyết về công bằng tổ chức trong mối tương quan với các biến của hành vi tổ chức. Ngoài ra, nghiên cứu cũng

¹ Khoa Kinh Tế, Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Tp.HCM.

*Tác giả liên hệ, email: thuynguyen@hcmute.edu.vn

mang lại giá trị cho các doanh nghiệp về việc xem xét yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và hiệu quả làm việc của nhân viên. Thông qua việc xem xét lý thuyết và xây dựng mô hình nghiên cứu, các khảo sát từ nhân viên đang làm việc tại Bình Dương góp phần hỗ trợ đưa ra cơ sở dữ liệu để phân tích và đánh giá mối quan hệ giữa công bằng tổ chức, sự hài lòng và hiệu quả làm việc của nhân viên. Việc lựa chọn Bình Dương là nơi thu thập dữ liệu điển hình do Bình Dương là tỉnh thành thu hút vốn đầu tư hàng đầu tại Việt Nam với số lượng lao động lớn. Tính đến năm 2021, Bình Dương hiện tại có 30 cụm – khu công nghiệp thu hút 53.990 doanh nghiệp với tổng số vốn đăng ký là 530.239,1 tỷ đồng giải quyết việc làm cho hơn 1,1 triệu lao động trong tỉnh (Cục Thống Kê Tỉnh Bình Dương, 2021). Việc tập trung lao động và doanh nghiệp sẽ nảy sinh nhiều vấn đề liên quan đến quản lý con người và hiệu suất làm việc, do đó, đề tài kỳ vọng sẽ mang lại giá trị cho các nhà quản trị các doanh nghiệp tại Bình Dương nói riêng và Việt Nam nói chung.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

Công bằng trong tổ chức

Công bằng trong tổ chức được định nghĩa là nhận thức của nhân viên về sự công bằng tại nơi làm việc, cũng như việc phân bổ công bằng nguồn lực trong tổ chức (Greenberg, 1990). Các quản lý có thể tận dụng công bằng tổ chức để cải thiện sự hài lòng công việc, nhận diện tổ chức và hiệu suất làm việc của nhân viên (Colquitt, 2001). Hơn nữa, việc đối xử công bằng với nhân viên là một điều kiện tiên quyết để thiết lập mối quan hệ hiệu quả với họ (Colquitt và cộng sự, 2013). Trong nghiên cứu này, công bằng tổ chức được phân tích thông qua năm khía cạnh chính: (1) Công bằng thủ tục (CBTC), phản ánh sự công bằng trong các quy trình và phương pháp xác định kết quả công việc; (2) Công bằng không gian (CBKG), liên quan đến việc đảm bảo môi trường làm việc công bằng và phù hợp cho tất cả nhân viên; (3) Công bằng thời gian (CBTG), đề cập đến sự kiểm soát và phân bổ thời gian hợp lý, đảm bảo tính công bằng trong việc sử dụng thời gian làm việc; (4) Công bằng tương tác (CBTT), tập trung vào sự minh bạch và công bằng trong thông tin được truyền đạt đến nhân viên; và (5) Công bằng phân phối (CBPP), nhấn mạnh tính công bằng trong việc phân bổ nguồn lực, bao gồm cả đầu vào và kết quả công việc.

2.2. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

2.2.1. Công bằng phân phối và sự hài lòng trong công việc của nhân viên

Lý thuyết công bằng, một cơ sở chính của công bằng phân phối (CBPP), bắt đầu từ mối quan hệ trao đổi giữa ít nhất hai chủ thể, trong đó các đầu vào và đầu ra được trao đổi (Adam, 1965). Lý thuyết về công bằng (Adam, 1965) đã đề xuất khi nhận ra sự không công bằng trong việc phân phối đầu vào, nhân viên có thể điều chỉnh hoặc thay đổi quá trình làm việc để tạo ra một tình hình công bằng hơn đối với bản thân. Trong quá trình điều chỉnh này, nhân viên cũng thay đổi luôn sự hài lòng của mình với công

việc. Sự hài lòng trong công việc là thái độ hoặc một nhóm thái độ được phát triển bởi một người đối với công việc của mình nói chung hoặc bất kỳ khía cạnh cụ thể nào của công việc (Locke, 1969). Nhận thức về công bằng trong phân phối làm gia tăng sự hài lòng công việc (HLCV), và ngược lại, sự bất công trong phân phối sẽ dẫn đến suy giảm sự hài lòng. Do đó, giả thuyết H1 được đề xuất:

H1: CBPP ảnh hưởng tích cực đến HLCV của nhân viên.

2.2.2. Công bằng thủ tục và sự hài lòng trong công việc của nhân viên

Công bằng thủ tục (CBTC) xem xét tổng thể các quy trình để đảm bảo sự công bằng và chịu sự giám sát và cũng như tham gia của các nhân viên. Folger và Konovsky (1989) nhận định sự công bằng trong quy trình đóng vai trò quan trọng trong việc xác định HLCV của nhân viên và tính công bằng trong tổ chức lao động. Nhân viên nhận thấy tổ chức có quy trình công bằng sẽ gia tăng lòng tin và sự hài lòng của mình với tổ chức. Do đó giả thuyết H2 được đề xuất:

H2: CBTC ảnh hưởng tích cực đến HLCV của nhân viên.

2.2.3. Công bằng tương tác và sự hài lòng trong công việc của nhân viên

Công bằng tương tác (CBTT) được phân chia thành hai khía cạnh: công bằng giữa các cá nhân và công bằng thông tin. Nhận thức về sự tôn trọng, lịch sự và phẩm giá trong cách đối xử hoặc khi đưa ra quyết định là một phần của công bằng giữa các cá nhân, trong khi tính đầy đủ của các giải thích về tính cụ thể, kịp thời và trung thực thuộc về công bằng thông tin (Colquitt, 2001). Sự công bằng trong tương tác giữa các thành viên trong tổ chức có mối liên hệ tích cực mạnh mẽ với HLCV của nhân viên. Do đó giả thuyết H3 được đề xuất:

H3: CBTT ảnh hưởng tích cực đến HLCV của nhân viên.

2.2.4. Công bằng thời gian và sự hài lòng trong công việc của nhân viên

Goodin (2010) nhấn mạnh rằng một trong những quan tâm quan trọng nhất từ góc độ công bằng thời gian là cách mà các chính sách và thực tiễn ảnh hưởng đến quyền tự chủ về thời gian của mỗi người. Sự công bằng về thời gian (CBTG) đảm bảo rằng nhân viên được đánh giá dựa trên thành tựu và đóng góp của họ, không chỉ dựa trên số giờ làm việc. Điều này khuyến khích sự tự chủ và sáng tạo, từ đó tăng cường hiệu suất và sự hài lòng nghề nghiệp. Bởi nếu nhân viên tự chủ thời gian và sử dụng thời gian một cách hiệu quả sẽ làm gia tăng HLCV của nhân viên với tổ chức do đã cân bằng được giữa cuộc sống – công việc. Do đó giả thuyết H4 được đề xuất:

H4: CBTG ảnh hưởng tích cực đến HLCV của nhân viên.

2.2.5. Công bằng không gian và sự hài lòng trong công việc của nhân viên

Công bằng không gian (CBKG) có ảnh hưởng đến việc phân phối tài nguyên trên các lãnh thổ và quyết định về các quy trình (Williams, 2013). Sự công bằng không gian đảm bảo rằng mọi nhân viên được đánh giá dựa trên năng lực và đóng góp của họ, không phân biệt về vị trí địa lý. Khi nhân viên nhận thức được sự công bằng này, họ

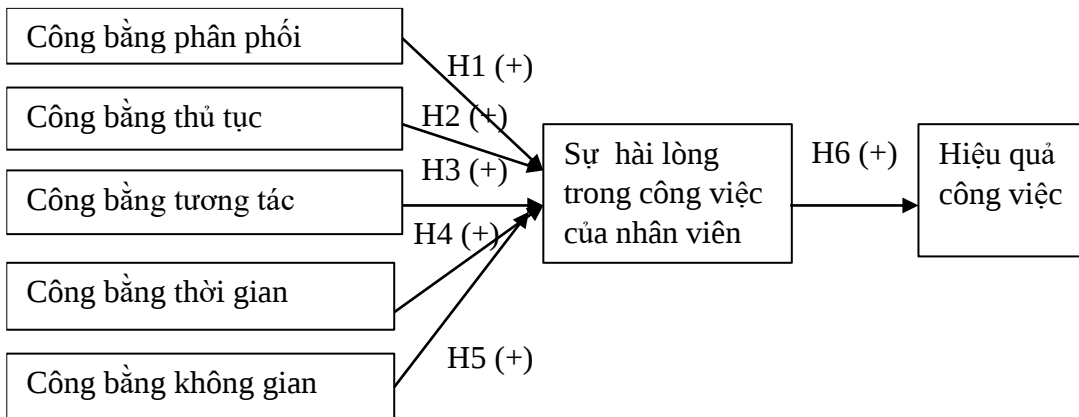
thường cảm thấy hài lòng hơn với thành tựu của mình và tự tin hơn trong công việc hàng ngày. Do đó giả thuyết H5 được đề xuất:

H5: CBKG ảnh hưởng tích cực đến HLCV của nhân viên.

2.2.6. Sự hài lòng trong công việc của nhân viên và hiệu quả công việc

HLCV liên quan đến nhận thức và đánh giá những khía cạnh khác nhau trong công việc và môi trường làm việc cũng như là trải nghiệm cảm xúc của nhân viên tại nơi làm việc (McShane & Von Glinow, 2008). Một khi nhân viên cảm thấy hài lòng thì họ sẽ chăm chỉ làm việc hơn, do đó, có thể kết luận rằng sự hài lòng trong công việc của một cá nhân có thể ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của họ (Robbins & Judge, 2009). Hiệu quả công việc (HQCV) là một khái niệm đa chiều, gồm ba khía cạnh khác nhau như: trình độ thành thạo, khả năng thích ứng và tính chủ động (Griffin và cộng sự, 2007). Arshadi (2010) đã tìm ra sự ảnh hưởng tích cực của HLCV đến HQCV. Do đó giả thuyết H6 được đề xuất:

H6: HLCV ảnh hưởng tích cực đến HQCV của nhân viên.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Tác giả đề xuất

2.3 Thang đo

Công bằng tổ chức được lấy thang đo từ Al-Zu'bi (2010) cho cả năm khía cạnh (CBPP, CBTC, CBTT, CBTG, và CBKG) với các số biến quan sát lần lượt là năm, ba, bảy, bốn, và ba. Bên cạnh đó, Fernandes và Awanleh (2006) đề xuất thang đo cho sự hài lòng trong công việc (bảy biến quan sát), và Koopmans và cộng sự (2012) đã đưa ra thang đo cho hiệu quả công việc của nhân viên (bảy biến quan sát). Tất cả các thang đo trên đều được đo bằng thang đo Likert 5 bậc với 1 là “hoàn toàn không đồng ý” đến 5 là “hoàn toàn đồng ý”.

3. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp định tính và định lượng kết hợp trong bài nghiên cứu nhằm tìm ra mô hình và kiểm định mô hình. Phương pháp nghiên cứu định tính với mục đích tổng quan lý thuyết xây dựng mô hình nghiên cứu, tiếp theo nhóm tác giả phỏng vấn 5

chuyên gia là những người làm việc trong lĩnh vực nhân sự ít nhất 5 năm để xác định và điều chỉnh câu hỏi nghiên cứu phục vụ quá trình nghiên cứu định lượng sau này. Bảng hỏi được hiệu chỉnh từ ngữ để phù hợp với đối tượng khảo sát. Dữ liệu thu thập về sẽ được sử dụng phân tích định lượng nhằm kiểm định thang đo và giả thuyết mô hình thông qua phần mềm SPSS và AMOS.

Với 36 biến quan sát, cỡ mẫu tối thiểu phù hợp với số biến quan sát và nghiên cứu định lượng (Hair và cộng sự, 2009) là 180. Do đó, 425 bảng khảo sát đã được gửi đến nhân viên đang làm việc tại các khu công nghiệp ở Bình Dương. Dữ liệu được thu thập thông qua hình thức gửi link khảo sát Google Form đến nhân viên qua email, Zalo và Facebook. Kết quả thu về 221 bảng khảo sát hợp lệ, tỷ lệ phản hồi là 52%. Sau khi thu thập, dữ liệu được làm sạch và xử lý để đảm bảo độ tin cậy cho các phân tích tiếp theo.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Mô tả mẫu điều tra

Kết quả khảo sát 221 mẫu thu về, tỷ lệ nam (60,2%) tham gia khảo sát cao hơn nữ (39,8%). Đa số nhân viên tập trung ở độ tuổi 25-34 (40,3%), cũng có đại diện dưới 25 tuổi (32,1%) và 35-44 tuổi (20,4%). Nhân viên từ 45 tuổi trở lên tỷ lệ thấp nhất (7,2%). Trình độ Trung cấp phổ biến nhất (71%), sau đó là Cử nhân (26,7%), và trên đại học thấp (2,3%). Kinh nghiệm làm việc chủ yếu là từ 5-6 năm (24,4%) và từ 3-4 năm (23,5%). Tình trạng hôn nhân chủ yếu là độc thân (46,6%) và kết hôn (46,6%). Mức thu nhập hàng tháng chủ yếu từ 9-11 triệu (39,8%), và từ 7-9 triệu (25,8%).

4.2. Phân tích khám phá nhân tố EFA

Các thang đo đều được xem xét phân tích kiểm tra độ tin cậy bởi phân tích nhân tố khám phá và Cronbach's Alpha được tiến hành cho biến độc lập và biến phụ thuộc. Theo đó, các giá trị Cronbach's alpha (CA) đều lớn hơn 0,7; đồng thời hệ số tải nhân tố (factor loading - FL) và hệ số tương quan biến tổng (Item-to-total correlation - ItTC) đều lớn hơn 0,5. Ngoài ra, tổng phương sai trích (Cumulative explained variance - CEV) đều lớn hơn 60%. Kết quả trình bày theo *bảng 1* và *2* đều đáp ứng các tiêu chuẩn đề xuất về độ tin cậy của thang đo theo Hair và cộng sự (2009). Vì vậy, các biến đều phù hợp để tiến hành các bước tiếp theo.

Bảng 1. Kết quả phân tích nhân tố khám phá biến độc lập

Thang đo	Biến quan sát	FL	CEV (%)	ItTC	CA
Công bằng phân phối	1. Bạn cảm thấy việc phân chia khối lượng công việc của mình khá công bằng.	0,66	70,58	0,54	0,88
	2. Nhìn chung, phần thưởng bạn nhận được khá công bằng.	0,94		0,85	
	3. Lịch làm việc của bạn rất công bằng.	0,86		0,80	
	4. Bạn nghĩ rằng mức lương của bạn là	0,64		0,55	

Thang đo	Biến quan sát	FL	CEV (%)	TtTC	CA
	công bằng.				
	5. Bạn cảm thấy trách nhiệm trong công việc của mình được phân chia một cách công bằng	0,95		0,85	
Công bằng	1. Người quản lý của bạn làm rõ các quyết định và cung cấp thông tin bổ sung khi được yêu cầu bởi nhân viên.	0,88		0,78	0,90
thủ tục	2. Để đưa ra quyết định về công việc, người quản lý của bạn thu thập thông tin chính xác và đầy đủ.	0,85		0,80	
	3. Người quản lý của bạn đảm bảo rằng mọi mối quan ngại của nhân viên đều được lắng nghe trước khi đưa ra quyết định công việc.	0,69		0,78	
Công bằng	1. Khi có quyết định về công việc của bạn, người quản lý luôn đảm bảo đối xử với bạn một cách trung thực và minh bạch.	0,79		0,70	0,89
trương	2. Người quản lý đưa ra lý do chính đáng cho các quyết định về công việc của bạn.	0,79		0,73	
tác	3. Liên quan đến các quyết định về công việc của bạn, người quản lý thảo luận với bạn về ý nghĩa của quyết định.	0,78		0,74	
	4. Khi có quyết định về công việc của bạn, người quản lý nhạy cảm với nhu cầu cá nhân của bạn.	0,78		0,66	
	5. Khi quyết định về công việc của bạn được đưa ra, người quản lý luôn cung cấp lời giải thích hợp lý và minh bạch với bạn.	0,75		0,65	
	6. Người quản lý giải thích rất rõ ràng mọi quyết định về công việc của bạn.	0,74		0,67	
	7. Khi có quyết định về công việc của bạn, người quản lý luôn quan tâm đến quyền lợi của bạn với tư cách là một nhân viên.	0,74		0,68	
Công bằng	1. Bạn có thời gian giao lưu, dành thời gian cho bạn bè, đi đến phòng tập thể dục hoặc tận hưởng sở thích của bạn, v.v	0,82		0,52	0,81
thời					

Thang đo	Biến quan sát	FL	CEV (%)	TtTC	CA
gian	trong suốt một tuần.	0,81		0,71	
	2. Cuộc sống nghề nghiệp của bạn không ảnh hưởng đến cuộc sống cá nhân bạn.	0,71		0,77	
	3. Bạn thường ngủ đủ 7-8 tiếng mỗi ngày	0,67		0,54	
	4. Bạn có thời gian dành cho gia đình				
Công bằng	1. Không có sự phân biệt đối xử trong phân bổ ngân sách tại các chi nhánh ở các địa điểm khác nhau.	0,83		0,56	0,76
gian	2. Các tiện ích như nhà ăn, nhà vệ sinh, v.v. nằm ở một khoảng cách khá xa nơi làm việc của bạn (R)	0,73		0,65	
	3. Máy in, máy scan, máy photo... được đặt ở vị trí thuận tiện ở nơi làm việc của bạn.	0,71		0,57	

Nguồn: Kết quả phân tích từ tác giả

Bảng 2. Kết quả phân tích nhân tố khám phá biến phụ thuộc

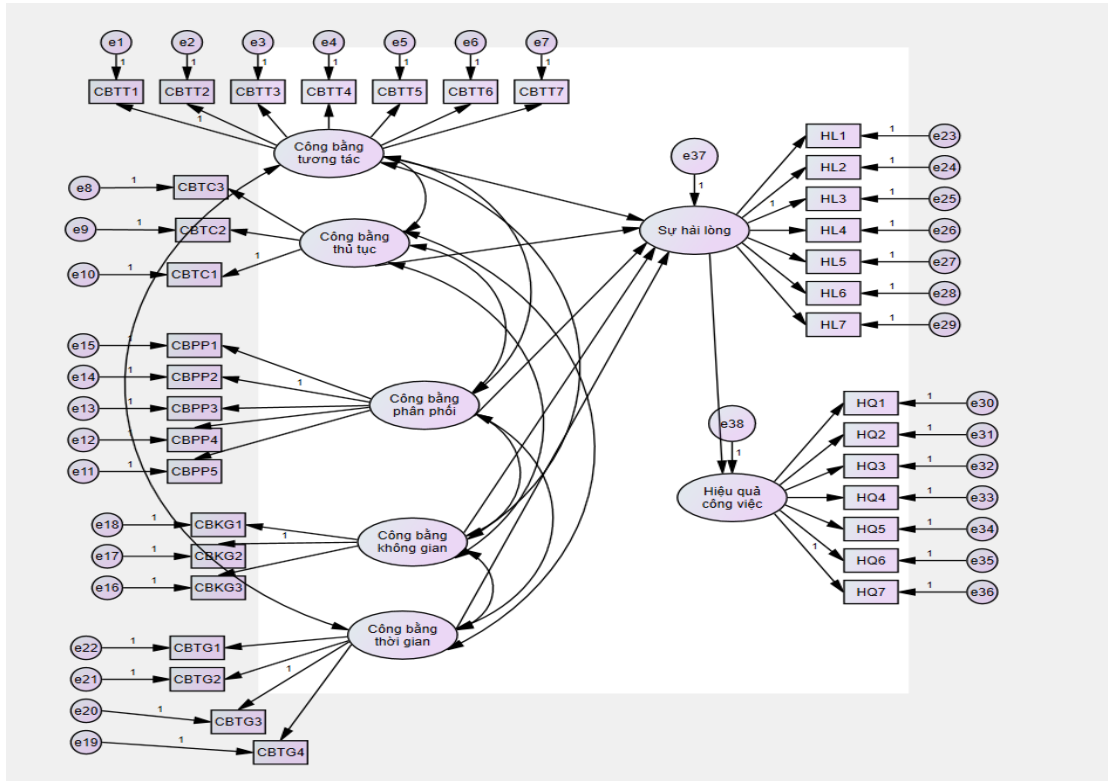
Thang đo	Biến quan sát	FL	CEV (%)	ItTC	CA
Sự hài lòng	1. Nói chung bạn hài lòng với công việc của mình.	0,78 0,82	61,92	0,69 0,74	0,90
	2. Bạn thấy rằng ý kiến của bạn được tôn trọng trong công việc.	0,83		0,75	
	3. Phần lớn nhân viên trong tổ chức này đều hài lòng với vị trí công việc của họ.	0,73		0,63	
	4. Bạn hài lòng với sự công nhận trong công việc.	0,81		0,73	
	5. Bạn hài lòng với mức lương mà công ty của bạn trả so với mức lương của các công ty khác ở vị trí tương tự.	0,74		0,65	
	6. Bạn hài lòng với mối quan hệ cá nhân giữa sếp và nhân viên.	0,79		0,71	
	7. Bạn hài lòng với cách sếp đối xử với nhân viên.				

Hiệu quả công việc	1. Khi bạn hoàn thành nhiệm vụ trước đó, bạn bắt đầu nhiệm vụ mới.	0,75	61,29	0,66	0,89
	2. Bạn chủ động đảm nhận những nhiệm vụ khó khăn.	0,79		0,70	
	3. Bạn cố gắng cập nhật kiến thức liên quan đến công việc của mình.	0,78		0,69	
	4. Bạn cố gắng cập nhật các kỹ năng làm việc của mình.	0,82		0,74	
	5. Bạn sáng tạo và đề xuất các giải pháp độc đáo cho những thách thức mới, mang lại sự đổi mới và hiệu quả.	0,72		0,62	
	6. Bạn đảm nhận thêm trách nhiệm.	0,79		0,70	
	7. Bạn luôn tìm ra và vượt qua những khó khăn mới trong công việc của mình.	0,83		0,76	

Nguồn: Kết quả phân tích từ phần mềm SPSS của tác giả

4.3. Kết quả phân tích hồi quy mối quan hệ của công bằng tổ chức, sự hài lòng và hiệu quả công việc

Đối với mô hình SEM (hình 2), kết quả kiểm định sự phù hợp của mô hình đo lường cho thấy tất cả các chỉ số đạt yêu cầu về sự phù hợp của mô hình đo lường: $\chi^2 = 1405,887$, $df = 578$, $p = 0,000$; $\chi^2 / df = 2,432 (< 3)$; $TLI = 0,953$; $CFI = 0,965 (> 0,9)$; $RMSEA = 0,051 (< 0,8)$; $GFI = 0,907$. Kết quả chi tiết về kiểm định giả thuyết mô hình được mô tả trong Bảng 3.



Hình 2. Mô hình SEM

Nguồn: Kết quả phân tích từ phần mềm AMOS của tác giả

Theo kết quả mô hình chuẩn hóa từ Hình 2, kiểm định giả thuyết từ H1 đến H6. Với hệ số p-value < 0,001, công bằng thủ tục ($\beta=0,409$), công bằng thời gian ($\beta=0,232$), công bằng không gian ($\beta=0,388$) đều có tác động tích cực đến sự hài lòng công việc. Do đó, giả thuyết H2, H4 và H5 đều có ý nghĩa thống kê. Tương tự, công bằng tương tác ($\beta=0,140$) và công bằng phân phối ($\beta=0,067$) có ý nghĩa thống kê tích cực đối với sự hài lòng với hệ số p-value lần lượt là p-value < 0,01 và p-value < 0,05. Do đó, giả thuyết H3 và H1 được chấp nhận. Ngoài ra, sự hài lòng trong công việc cũng tác động tích cực đến hiệu quả công việc với hệ số $\beta=0,821$ và p-value < 0,001. Vậy, giả thuyết H6 có ý nghĩa thống kê.

Bảng 3. Kết quả kiểm định giả thuyết mô hình

Giả thuyết		B chưa chuẩn hóa	β chuẩn hóa	S.E.	C.R	p-value
H1	CBPP $\rightarrow$ HLCV	0,046	0,067	0,022	2,102	0,038
H2	CBTC $\rightarrow$ HLCV	0,271	0,409	0,043	6,350	0,000
H3	CBTT $\rightarrow$ HLCV	0,113	0,140	0,041	2,776	0,005
H4	CBTG $\rightarrow$ HLCV	0,137	0,232	0,034	3,980	0,000

H5	CBKG → HLCV	0,326	0,388	0,062	5,268	0,000
H6	HLCV → HQCV	0,745	0,821	0,067	11,177	0,000

CBTT: Công bằng tương tác; CBTC: Công bằng thủ tục; CBPP: Công bằng phân phối; CBKG: Công bằng không gian; CBTG: Công bằng thời gian; HLCV: Sự hài lòng trong công việc; HQCV: Hiệu quả công việc

Nguồn: Kết quả phân tích từ phần mềm AMOS của tác giả

4.4. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy các yếu tố của công bằng tổ chức, bao gồm: CBTT, CBTC, CBPP, CBTG, và CBKG có tác động tích cực đến Sự hài lòng trong công việc, điều này khẳng định tất cả các giả thuyết ban đầu H1(+), H2(+), H3(+), H4(+), H5(+) đều được chấp nhận. Ngoài ra, Sự hài lòng có ảnh hưởng tích cực đến công việc Hiệu quả công việc cá nhân, khẳng định H6(+) đã được chấp nhận. Dựa vào độ lớn của hệ số hồi quy chuẩn hóa Beta, được xếp theo trình tự mức độ ảnh hưởng từ cao xuống thấp là: (1) Công bằng thủ tục ($\beta = 0,409$); (2) Công bằng không gian ($\beta = 0,388$), (3) Công bằng thời gian ($\beta = 0,232$), (4) Công bằng tương tác ($\beta = 0,140$), (5) Công bằng phân phối ($\beta = 0,067$). Công bằng thủ tục được xác định là yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến sự hài lòng trong công việc. Đồng thời, Sự hài lòng trong công việc có mối liên hệ tích cực với Hiệu quả công việc cá nhân, với hệ số hồi quy chuẩn hoá Beta là 0,821.

Tại Việt Nam đa số các nghiên cứu chỉ tập trung vào công bằng phân phối, công bằng quy trình và công bằng tương tác ảnh hưởng đến sự hài lòng (Hà và Nguyễn, 2015) và hiệu quả làm việc (Võ và Trần, 2023). Vì vậy, việc mở rộng phạm vi công bằng của tổ chức dưới góc độ của công bằng không gian và công bằng thời gian, đồng thời xem xét cả sự hài lòng và hiệu quả làm việc sẽ giúp cho việc hiểu biết về công bằng tổ chức trở nên rõ ràng hơn ở Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự đồng tình với các nghiên cứu trước đây rằng mối quan hệ của các yếu tố thuộc sự công bằng tổ chức có mối quan hệ cùng chiều với HLCV và HQCV của nhân viên, tuy nhiên mức độ tác động của các yếu tố có phần khác với các nghiên cứu liên quan trước đây như nghiên cứu của Koopmans (2015) và Al-Zu'bi (2010).

Việc tập trung 30 cụm và khu công nghiệp lớn tại Bình Dương, với sự hiện diện của một lượng lớn doanh nghiệp và nhân viên, đã đặt ra nhiều vấn đề đáng quan tâm, trong đó nổi bật là khía cạnh công bằng trong tổ chức. Nghiên cứu chỉ ra rằng đối với lực lượng lao động tại các khu công nghiệp, mức độ hài lòng trong công việc có xu hướng gia tăng khi họ nhận thấy tổ chức duy trì sự công bằng trong các quy trình và thủ tục quản lý. Bên cạnh đó, yếu tố tạo điều kiện thuận lợi về không gian và thời gian làm việc cũng có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của nhân viên. Khi đạt được sự hài lòng trong công việc, nhân viên có xu hướng nỗ lực hơn và từ đó nâng cao hiệu quả làm việc.

5. Hàm ý và kết luận

5.1. Hàm ý quản trị

Bình Dương là một trong những địa phương trọng điểm tại Việt Nam trong việc phát triển các khu công nghiệp và giải quyết nhu cầu việc làm cho người lao động khu vực Đông Nam Bộ. Xu hướng này thúc đẩy các doanh nghiệp tại địa phương tập trung vào việc nâng cao sự hài lòng của nhân viên nhằm giữ chân họ, từ đó tối ưu hóa hiệu suất lao động trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng. Với mục tiêu đó, nghiên cứu này đưa ra các khuyến nghị quản trị nhằm cải thiện công bằng tổ chức, từ đó nâng cao mức độ hài lòng và hiệu quả làm việc của nhân viên.

Công bằng thủ tục: Theo khảo sát, nhân viên đánh giá thấp việc lắng nghe các mối quan ngại của họ trước khi ra quyết định công việc. Điều này cho thấy quy trình ra quyết định chưa tạo điều kiện cho nhân viên đóng góp ý kiến và bày tỏ quan điểm. Để cải thiện, các nhà quản trị cần xây dựng quy trình ra quyết định minh bạch, bao gồm các bước thu thập ý kiến từ các bên liên quan, nhằm đảm bảo tính công bằng trong tổ chức.

Công bằng không gian: Điều kiện không gian làm việc chưa đáp ứng được nhu cầu của người lao động là một vấn đề quan trọng. Cơ sở vật chất như nhà vệ sinh, nhà ăn, và các thiết bị văn phòng dùng chung thường được bố trí không hợp lý, ảnh hưởng đến tiện ích sử dụng. Doanh nghiệp cần thiết kế không gian làm việc chú trọng đến nhu cầu của đa số nhân viên, bố trí các tiện ích ở vị trí thuận tiện và, nếu có thể, bổ sung các khu vực tiện ích nhỏ tại các vị trí dễ tiếp cận để đảm bảo công bằng trong điều kiện làm việc.

Công bằng thời gian: Khảo sát cho thấy nhân viên cảm thấy không cân bằng giữa công việc và thời gian dành cho gia đình, bạn bè. Việc không phân định rõ ràng giữa thời gian làm việc và thời gian nghỉ ngơi là thách thức lớn trong nhiều doanh nghiệp hiện nay. Các nhà quản trị cần triển khai các chính sách tôn trọng quyền riêng tư về thời gian của nhân viên, chẳng hạn như không giao nhiệm vụ ngoài giờ làm việc và hạn chế trao đổi công việc ngoài giờ. Chính sách này giúp nhân viên có thời gian phục hồi sức khỏe và tăng cường sự hài lòng trong công việc.

Công bằng tương tác: Nhân viên cho rằng sự minh bạch và trung thực trong quyết định của người quản lý vẫn còn hạn chế. Nhân viên cần thấy rõ ràng và nhất quán trong các thông báo, quyết định liên quan đến công việc. Do đó, các nhà quản trị nên thúc đẩy sự thống nhất trong các cấp quản lý về cách tương tác với nhân viên, và công bố các thông tin không thuộc phạm vi bí mật kinh doanh một cách minh bạch để củng cố niềm tin và sự hài lòng của nhân viên.

Công bằng phân phối: Một trong những vấn đề lớn nhất là sự không đồng đều trong việc phân chia khối lượng công việc, dẫn đến cảm nhận bất công trong mức lương của nhân viên. Để khắc phục, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống thang lương dựa trên mô tả công việc cụ thể, đảm bảo tính minh bạch và công bằng. Hệ thống này cũng cần được xem xét định kỳ để cập nhật theo tình hình thực tế. Ngoài ra, nhà quản trị cần

giám sát chặt chẽ việc phân công công việc sao cho phù hợp với quyền hạn và trách nhiệm của từng vị trí, nhằm tạo môi trường làm việc công bằng cho tất cả nhân viên.

Nghiên cứu kỳ vọng rằng các đề xuất này sẽ góp phần nâng cao sự hài lòng của nhân viên và hiệu quả công việc tại các doanh nghiệp trên địa bàn Bình Dương, đồng thời tạo nền tảng phát triển bền vững cho ngành công nghiệp trong khu vực.

5.2. Kết luận

Nghiên cứu đã chứng minh được công bằng tổ chức dưới năm khía cạnh bao gồm: công bằng phân phối, công bằng thủ tục, công bằng tương tác, công bằng thời gian, công bằng không gian; đều có tác động tích cực đối với sự hài lòng về công việc của nhân viên. Ngoài ra, gia tăng sự hài lòng của nhân viên cũng góp phần làm tăng cường hiệu quả làm việc. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu trước đây liên quan đến các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và hiệu quả làm việc của nhân viên (Al-Zu'bi, 2010; Bakhshi và cộng sự, 2009). Kết quả nghiên cứu đã khẳng định sự công bằng trong tổ chức không chỉ là một nguyên tắc đạo đức mà còn là một yếu tố quan trọng đối với sự hài lòng của nhân viên và hiệu quả làm việc của tổ chức. Sự công bằng trong tổ chức tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nơi mà mọi người cảm thấy được công nhận, đối xử công bằng và có cơ hội phát triển.

Giống như rất nhiều nghiên cứu khác, nghiên cứu này còn một số hạn chế nhất định. Thứ nhất, việc chỉ khảo sát 221 mẫu tại một thời điểm cần được xem xét kỹ hơn trong tương lai. Việc nghiên cứu tại một thời điểm có thể gây ra sai biệt cho kết quả, vì vậy các nghiên cứu tương lai cần xem xét đến việc thu thập dữ liệu ở các thời điểm khác nhau. Thứ hai, chưa xem xét đến tác động của các biến điều tiết về hành vi (ví dụ như văn hóa doanh nghiệp hay phong cách lãnh đạo) sẽ làm cho nghiên cứu chưa toàn vẹn. Nghiên cứu tiếp theo có thể cân nhắc sử dụng các biến điều tiết để hiểu rõ hơn về mô hình nghiên cứu.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Adam, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102–109.
- Arshadi, N. (2010). Basic need satisfaction, work motivation, and job performance in an industrial company in Iran. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 1267–1272.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145–154.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J., & Roman, P. (2005). Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models. *Social Justice Research*, 18(4), 391–409.

- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236.
- Cục Thống Kê Tỉnh Bình Dương. (2021). *Niên giám thống kê tỉnh Bình Dương*. Nhà Xuất Bản Thống Kê.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137–149.
- Fernandes, C., & Awamleh, R. (2006). Impact of organisational justice in an expatriate work environment. *Management Research News*, 29(11), 701–712.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115–130.
- Goodin, R. E. (2010). Temporal justice. *Journal of Social Policy*, 39(1), 1–16. <https://doi.org/10.1017/S0047279409990246>
- Greenberg, J. (1990). Looking fair vs. being fair: Managing impressions of organizational justice. *Research in Organizational Behavior*, 12, 111–157.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- Hà, N. K. G., & Nguyễn, L. D. P. (2015). Ảnh hưởng của công bằng trong tổ chức đến sự hài lòng đối với công việc của nhân viên tại trường Đại học Tài chính–Marketing. *Tạp Chí Nghiên Cứu Tài Chính - Marketing*, 29, 30–36.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2008). *Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution* (4th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Randhawa, G. (2007). Relationship between job satisfaction and turnover intentions: An empirical analysis. *Indian Management Studies Journal*, 11(2), 149–159.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational behaviour* (13th ed.). Salemba Empat.
- Võ, Q. T., & Trần, P. K. T. (2023). Tác động của công bằng tổ chức đến kết quả công việc: Vai trò trung gian của gắn kết công việc. *Tạp Chí Khoa Học Đại Học Mở Thành Phố Hồ Chí Minh - Kinh Tế và Quản Trị Kinh Doanh*, 18(1), 109–127.
- Williams, J. (2013). Toward a theory of spatial justice. *The Annual Meeting of the Western Political Science Association*, 1–24.

STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE, JOB SATISFACTION, AND EMPLOYEE PERFORMANCE

Nguyễn Thị Thanh Thủy, Lê Lan Anh, Hồ Thị Thanh Thảo

Abstract. The job performance has been a topic of significant interest and research for many decades. Organizational policies and internal factors significantly influence employee psychology and effort, ultimately impacting job performance. This research seeks to investigate the intricate relationships among organizational justice, job satisfaction and individual job performance through a survey of 221 employees working in Binh Duong. Findings reveal that various dimensions of organizational justice—including procedural, spatial, temporal, interactional, and distributive justice—positively correlate with job satisfaction. Among these, procedural justice exerts the most substantial influence, while distributive justice has the least impact. Additionally, the study demonstrates that higher levels of job satisfaction contribute to enhanced employee performance. Based on these findings, administrative measures are proposed to improve organizational justice and job satisfaction within the organization, aiming to enhance employee job performance.

Keywords: Organizational justice; Job satisfaction; Job performance.