

MỐI QUAN HỆ GIỮA CÔNG BẰNG TRONG TỔ CHỨC VÀ SỰ HÀI LÒNG ĐỐI VỚI CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

Bùi Thị Thanh*

Ngày nhận: 19/7/2014

Ngày nhận bản sửa: 20/8/2014

Ngày duyệt đăng: 22/8/2014

Tóm tắt

Nghiên cứu này nhằm khám phá và đo lường ảnh hưởng của các yếu tố công bằng trong tổ chức đến sự hài lòng đối với công việc của nhân viên. Dữ liệu khảo sát được thu thập từ 388 nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng ở thành phố Hồ Chí Minh. Mô hình nghiên cứu đề xuất dựa vào nghiên cứu của Colquitt (2001), Al-Zu'bi (2010) và Iqbal (2013) và được kiểm định bằng phương pháp phân tích hồi quy bội. Kết quả nghiên cứu cho thấy, các yếu tố công bằng trong tổ chức ảnh hưởng đến sự hài lòng đối với công việc của nhân viên xếp theo thứ tự quan trọng giảm dần bao gồm: công bằng về thủ tục, công bằng về thông tin, công bằng trong ứng xử giữa người quản lý và nhân viên và công bằng trong phân phối. Từ kết quả này, tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao sự công bằng trong tổ chức để gia tăng sự hài lòng đối với công việc của nhân viên.

Từ khóa: công bằng trong tổ chức, hài lòng đối với công việc.

1. Giới thiệu

Cùng với những tiến bộ vượt bậc của khoa học kỹ thuật và bối cảnh nền kinh tế chuyển sang phát triển dựa trên tri thức thì nguồn nhân lực trở thành lợi thế cạnh tranh cốt lõi của các tổ chức. Do đó, việc duy trì, phát triển và làm cho nhân viên hài lòng với công việc được coi là biến số quan trọng quyết định sự phát triển của mọi của tổ chức. Và chính vì vậy, việc xác định các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng đối với công việc của nhân viên đã được nhiều nghiên cứu trên thế giới thực hiện. Trong đó, yếu tố công bằng trong tổ chức ngày càng được quan tâm nhiều hơn. Theo kết quả nghiên cứu của Colquitt (2001), Whisenant và Smucker (2009), Al-Zu'bi (2010) và Iqbal (2013), thì công bằng trong tổ chức là cơ sở quan trọng cho sự hài lòng đối với công việc của nhân viên, từ đó dẫn đến các hành vi tích cực nâng cao hiệu suất và hiệu quả công việc.

Tại Việt Nam, mà phổ biến là trong các ngân hàng, một thực trạng đáng lo ngại hiện nay là tình trạng nhân viên “nhảy việc” sang các ngân hàng khác, cũng như chuyển đổi công việc qua những ngành nghề khác đang có chiều hướng gia tăng. Điều này đã gây ra sự không ổn định về nhân sự và tốn kém chi phí để tuyển dụng và đào tạo nhân sự mới thay thế. Kết quả khảo sát của careerbuilder.vn cho thấy, một trong những nguyên nhân chính dẫn đến nhân viên nghỉ việc là do họ cảm nhận có sự đối xử không công bằng về nhiều mặt trong tổ chức từ đó không hài lòng và quyết định “nhảy việc”. Thế nhưng, cho đến thời điểm hiện tại, ở Việt Nam dường như còn rất ít các nghiên cứu đánh giá các yếu tố công bằng trong tổ chức ảnh hưởng đến sự hài lòng đối với công việc của nhân viên. Bởi vậy, các giải pháp nhằm hạn chế nhân viên “nhảy việc” được nhiều ngân hàng áp dụng dường như ít mang

lại hiệu quả. Do đó, việc khám phá và đo lường các yếu tố công bằng trong tổ chức ảnh hưởng đến sự hài lòng đối với công việc của nhân viên đặt cơ sở khoa học cho việc hoạch định các giải pháp gia tăng sự công bằng trong tổ chức nhằm nâng cao sự hài lòng của nhân viên có ý nghĩa rất quan trọng.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Theo Greenberg (1987), công bằng trong tổ chức có liên quan đến cách thức mà nhân viên xác định xem họ đã được đối xử công bằng trong công việc hay chưa và cách thức mà những quyết định được đưa ra ảnh hưởng đến các kết quả hành vi trong tổ chức. Nghiên cứu công bằng trong tổ chức giúp giải thích tại sao nhân viên “trả đũa” lại các kết quả không công bằng, hoặc các quá trình không phù hợp (Greenberg, 1990; Alsalem và Alhaiani, 2007).

Theo Al-Zu’bi (2010), công bằng trong tổ chức là cách thức mà nhân viên nhận thức về sự công bằng của những gì xứng đáng nhận được và những gì họ thực sự nhận được từ tổ chức. Nhân viên sẽ hài lòng khi nhận thấy tổ chức quan tâm đến chất lượng công việc và lợi ích của họ một cách công bằng, khi đó họ sẽ cố gắng thực hiện công việc hiệu quả và trung thành với tổ chức (Fatt và cộng sự, 2010). Vì công bằng trong tổ chức là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự hài lòng, nên khi có sự bất công bằng thì dẫn đến nhân viên không hài lòng và ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả công việc (Iqbal, 2013).

Sự hài lòng đối với công việc của nhân viên là phản ứng tình cảm của nhân viên đối với công việc, dựa trên sự so sánh giữa kết quả thực tế nhận được và kết quả mong muốn đạt được (Mosadeghrad, 2003). Sự hài lòng nói chung được công nhận là một cấu trúc đa hướng các cảm xúc của nhân viên về một loạt các yếu tố liên quan đến công việc. Nó bao gồm các khía cạnh cụ thể liên quan đến tiền lương, lợi ích, sự thăng chức, điều kiện làm việc, sự giám sát, mối quan hệ với đồng nghiệp,... (Al-Zu’bi, 2010). Sự hài lòng đối với công việc đồng nghĩa với việc nhân viên nhận thức về công việc của họ một cách tích cực (Mohyeldin và Tahire, 2007). Nhân viên hài lòng hơn khi họ cảm thấy được khen thưởng công bằng theo đóng góp của họ cho tổ chức và phần thưởng đó hài hòa với các chính sách khen thưởng của tổ chức (Al-Zu’bi, 2010).

Kết quả của các nghiên cứu gần đây đều cho thấy, công bằng trong tổ chức ảnh hưởng tích cực đến thái độ và sự hài lòng đối với công việc của nhân viên (Whisenant và Smucker, 2009; Fatt và cộng sự,

2010; Al-Zu’bi, 2010; Iqbal, 2013). Nhân viên sẽ hài lòng với công việc khi nhận thấy tổ chức quan tâm đến chất lượng công việc và lợi ích của họ một cách công bằng, khi đó tự họ sẽ cố gắng thực hiện công việc hiệu quả và trung thành với tổ chức (Fatt và cộng sự, 2010). Trái lại, sự không công bằng trong các tổ chức thường dẫn đến sự thiếu nỗ lực, không hợp tác, không hài lòng và ý định rời bỏ công việc của nhân viên (Chelladurai, 1999). Do đó, nâng cao nhận thức của nhân viên về sự công bằng trong tổ chức là chìa khóa để tạo sự hài lòng đối với công việc, nhằm nâng cao hiệu quả công việc và hiệu quả tổ chức.

Theo Greenberg (1990), Sweeney và McFarlin (1997), thì công bằng trong tổ chức bao gồm: công bằng về thủ tục và công bằng trong phân phối. Theo Whisenant và Smucker (2009), đó là: công bằng về thủ tục; công bằng trong phân phối và công bằng trong ứng xử giữa người quản lý và nhân viên. Còn theo Colquitt (2001), Al-Zu’bi (2010) và Iqbal (2013), thì công bằng trong tổ chức bao gồm: công bằng về thủ tục; công bằng trong phân phối; công bằng trong ứng xử giữa người quản lý và nhân viên và công bằng về thông tin. Quan điểm này đã nhận được sự tán đồng của nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới về tính hoàn thiện và đầy đủ nhất của nghiên cứu về công bằng trong tổ chức.

Kết quả thảo luận nhóm tập trung kết hợp tham khảo ý kiến của các nhà quản trị tại các ngân hàng cũng cho thấy, các thành phần công bằng trong tổ chức của Colquitt (2001); Al-Zu’bi (2010) và Iqbal (2013) là phù hợp với bối cảnh và điều kiện ở các ngân hàng Việt Nam. Trên cơ sở đó, kế thừa kết quả của các nghiên cứu này, tác giả đề xuất mô hình lý thuyết về ảnh hưởng của công bằng trong tổ chức đến sự hài lòng đối với công việc của nhân viên (hình 1). Trong đó, công bằng trong tổ chức gồm các thành phần: công bằng về thủ tục; công bằng trong phân phối; công bằng trong cách ứng xử giữa người quản lý và nhân viên và công bằng về thông tin.

Công bằng về thủ tục là nhận thức của nhân viên về tính công bằng của các quy tắc và các thủ tục điều chỉnh một quá trình. Công bằng thủ tục cho thấy tính trung lập của các thủ tục chính thức và các quy tắc kiểm soát hệ thống (Nabatchi và Good, 2007). Nhân viên nhận thức là có sự công bằng khi được người quản lý cung cấp đầy đủ thông tin về các quy trình, thủ tục và tạo cơ hội công bằng trong việc đóng góp ý kiến liên quan đến các quyết định

(Greenberg, 1987; Bayles, 1990). Một tổ chức có các chính sách, quy trình và thủ tục công bằng để đi đến các quyết định chính xác sẽ tạo cho nhân viên nhận thức họ được đối xử công bằng (Greenberg và Folger, 1983; Leventhal, 1990; Al-Zu'bi, 2010). Kết quả nghiên cứu của Whisenant và Smucker (2009), Al-Zu'bi (2010) và Iqbal (2013) cho rằng, khi công bằng về thủ tục càng tăng thì càng gia tăng sự hài lòng đối với công việc của nhân viên. Do đó, có thể phát biểu giả thuyết:

Giả thuyết H1: Công bằng về thủ tục càng tăng thì sự hài lòng đối với công việc của nhân viên càng tăng.

Công bằng trong phân phối là sự nhận thức công bằng về những kết quả mà nhân viên nhận được từ tổ chức (Alsalem và Alhaiani, 2007), cụ thể là công bằng về các kết quả liên quan đến tiền lương, sự công nhận, phần thưởng,... (Al-Zu'bi 2010). Các kết quả này có thể được phân phối trên cơ sở nhu cầu, bình đẳng hoặc đóng góp của nhân viên và họ nhận thức công bằng trong phân phối thông qua so sánh với những người khác. Khi việc phân phối các kết quả trong tổ chức là công bằng sẽ tạo cho nhân viên nhận thức họ được đối xử công bằng, từ đó gia tăng sự hài lòng đối với công việc (Adams, 1965; Leventhal, 1976; Al-Zu'bi, 2010). Điều này cũng được nghiên cứu của Whisenant và Smucker (2009), Fatt và cộng sự (2010), Iqbal (2013) khẳng định, đó là khi nhân viên nhận thức về công bằng trong phân phối càng tăng thì sự hài lòng đối với công việc của họ càng tăng. Vì thế, có thể phát biểu giả thuyết:

Giả thuyết H2: Công bằng trong phân phối càng tăng thì sự hài lòng đối với công việc của nhân viên càng tăng.

Công bằng trong ứng xử giữa người quản lý và nhân viên là nhận thức về sự tôn trọng và tính đúng đắn trong cách ứng xử của người quản lý đối với nhân viên. Cụ thể, công bằng trong ứng xử giữa người quản lý và nhân viên thể hiện chất lượng ứng xử trong quá trình ban hành và thực hiện các thủ tục chính thức của tổ chức (Bies, 2001). Nếu cách ứng xử của nhà quản lý trong quá trình ra quyết định, hoặc xác định kết quả được nhân viên đánh giá là tôn trọng, chính xác và đúng đắn, sẽ mang lại cho họ nhận thức được đối xử công bằng (Bies và Moag, 1986; Colquitt, 2001; Al-Zu'bi, 2010). Theo Whisenant và Smucker (2009) và Al-Zu'bi (2010), khi nhân viên nhận thức được sự công bằng trong cách ứng xử giữa người quản lý và họ càng tăng thì

nhân viên càng cảm thấy hài lòng hơn đối với công việc. Vì vậy, có thể phát biểu giả thuyết:

Giả thuyết H3: Công bằng trong ứng xử giữa người quản lý và nhân viên càng tăng thì sự hài lòng đối với công việc của nhân viên càng tăng.

Công bằng về thông tin được hiểu là việc cung cấp cho nhân viên đầy đủ, kịp thời và trung thực những thông tin liên quan đến các thủ tục, quyết định và kết quả. Colquitt (2001) cho rằng, công bằng về thông tin liên quan đến việc "tập trung vào giải thích và cung cấp cho nhân viên về lý do tại sao thủ tục được sử dụng theo một cách nào đó hoặc tại sao kết quả lại được phân phối như vậy trong một thời gian nhất định". Khi nhân viên đánh giá thông tin đó là đúng sự thật, đầy đủ sẽ dẫn đến nhận thức được đối xử công bằng (Bies và Moag, 1986; Colquitt, 2001; Al-Zu'bi, 2010). Kết quả nghiên cứu của Fujishiro (2005) và Al-Zu'bi (2010) cho rằng, khi thông tin được cung cấp cho tất cả các nhân viên là công bằng thì sự hài lòng đối với công việc của họ càng tăng. Do đó, có thể phát biểu giả thuyết:

Giả thuyết H4: Công bằng về thông tin càng tăng thì sự hài lòng đối với công việc của nhân viên càng tăng.

3. Phương pháp nghiên cứu

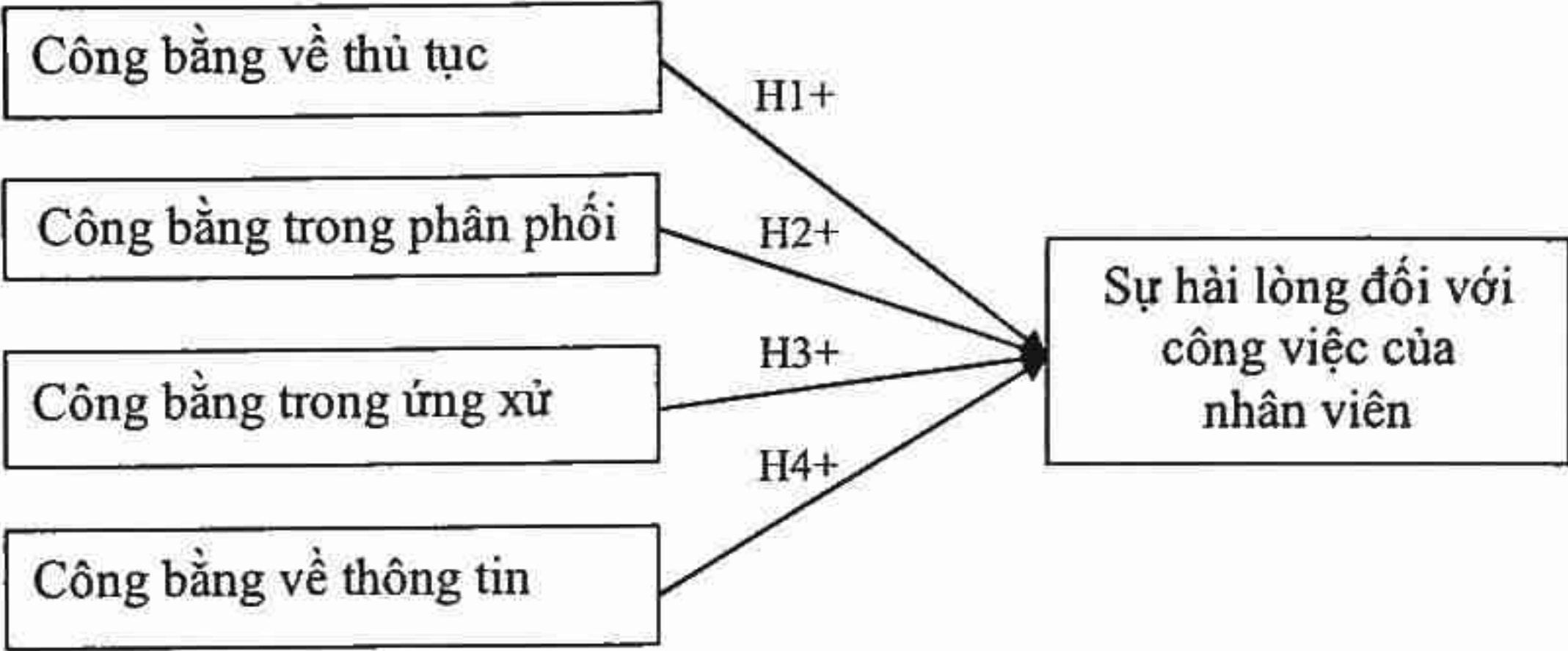
Nghiên cứu sử dụng chủ yếu các phương pháp:

- Phương pháp nghiên cứu định tính được thực hiện bằng kỹ thuật thảo luận nhóm tập trung với hai nhóm (một nhóm gồm 7 nhân viên và một nhóm gồm 5 nhà quản lý đang làm việc ở các Ngân hàng tại thành phố Hồ Chí Minh), theo dàn bài thảo luận do tác giả xây dựng, nhằm điều chỉnh, bổ sung các thành phần của sự công bằng trong tổ chức ảnh hưởng đến sự hài lòng đối với công việc của nhân viên và phát triển thang đo (thang đo Likert 5 bậc từ 1÷5; 1 là hoàn toàn phản đối, 5 là hoàn toàn đồng ý) những yếu tố này gồm 25 biến quan sát (bảng 1).

- Phương pháp nghiên cứu định lượng nhằm kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu bằng phân tích hồi quy tuyến tính bội. Tuy nhiên, trước khi phân tích hồi quy bội, tác giả thực hiện đánh giá độ tin cậy và giá trị (giá trị hội tụ và phân biệt) của các thang đo bằng hệ số Cronbach's alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA).

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập bằng bản câu hỏi phỏng vấn, theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện các nhân viên đang làm việc ở 06 ngân hàng thương mại đại diện cho hệ thống Ngân hàng nhà nước và tư nhân tại thành phố Hồ Chí Minh. Các

Hình 1: Mô hình lý thuyết về mối quan hệ giữa công bằng trong tổ chức và sự hài lòng đối với công việc của nhân viên



Bảng 1: Thang đo công bằng trong tổ chức và sự hài lòng của nhân viên

Thang đo	Ký hiệu	Số biến quan sát	Thang đo gốc
Công bằng về thủ tục	TTuc	5 (TTuc1 - TTuc5)	Colquitt (2001); Whisenant và Smucker (2009); Al-Zu'bi (2010)
Công bằng trong phân phối	PPhoi	6 (PPhoi1 - PPhoi6)	
Công bằng trong quản lý	Quly	5 (Quly1 - Quly5)	
Công bằng về thông tin	TTin	5 (TTin1 - TTin5)	Al-Zu'bi (2010); Iqbal (2013)
Sự hài lòng đối với công việc của nhân viên	HLong	4 (HLong1 - HLong4)	

Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính của tác giả

thông tin về mẫu nghiên cứu được trình bày trong bảng 2.

Kết quả nghiên cứu định tính khẳng định 4 yếu tố được đề xuất trong mô hình lý thuyết (hình 1) là các thành phần chính của công bằng trong tổ chức. Kết

4. Kết quả nghiên cứu

Bảng 2: Thống kê về mẫu nghiên cứu

Các đặc điểm của mẫu		Số lượng (nhân viên)	Tỉ lệ (%)
Ngân hàng	Agribank	104	26,8
	BIDV	66	17,0
	Vietinbank	56	14,4
	ACB	52	13,4
	Sacombank	62	16,0
	DongAbank	48	12,4
Cộng		388	100,0
Giới tính	Nam	185	47,7
	Nữ	203	52,3
Cộng		388	100,0
Độ tuổi	< 35	237	61,1
	35 - 45	105	27,1
	> 45	46	11,8
Cộng		388	100,0
Học vấn	Chưa qua cao đẳng	38	9,8
	Cao đẳng, đại học	255	65,7
	Sau đại học	95	24,5
Cộng		388	100,0

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Bảng 3: Kết quả đánh giá sơ bộ các thang đo bằng Cronbach's alpha

TT	Thang đo	Ký hiệu	Số biến quan sát	Conbach's alpha	Hệ số tương quan biến tổng bé nhất
1	Công bằng về thủ tục	TTuc	5	0,839	0,580
2	Công bằng trong phân phối	PPhoi	6	0,843	0,491
3	Công bằng trong ứng xử giữa người quản lý và nhân viên	Quly	5	0,837	0,553
4	Công bằng về thông tin	TTin	5	0,875	0,499
5	Sự hài lòng đối với công việc	HLong	4	0,933	0,827

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả

quả Cronbach's alpha cho thấy các thang đo đều đạt độ tin cậy (bảng 3).

Kết quả EFA thang đo các thành phần công bằng trong tổ chức và sự hài lòng đối với công việc bằng phương pháp trích Principal Axis Factoring với phép xoay Promax cho thấy, chỉ số KMO = 0,891 với mức ý nghĩa sig = 0,000, đồng thời 25 biến quan sát được rút trích vào 5 nhân tố giữ nguyên gốc tại Eigenvalue là 1,124 với tổng phương sai trích là 62,611% (bảng 4), chứng tỏ thang đo các thành phần công bằng trong tổ chức và sự hài lòng đối với công việc đạt yêu cầu cho bước phân tích hồi qui tiếp theo.

Kết quả kiểm tra hệ số tương quan Spearman's Rho cho thấy, tương quan giữa các thành phần công bằng trong tổ chức với nhau dao động từ 0,343 - 0,567; tương quan giữa các yếu tố này với biến hài lòng đối với công việc dao động từ 0,535 - 0,715. Điều này cho thấy, ít có khả năng xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến, đồng thời chứng tỏ các yếu tố đề xuất trong mô hình lý thuyết có nhiều khả năng giải thích cho sự hài lòng đối với công việc.

Kết quả phân tích hồi qui thu được: $R^2 = 0,664$; R^2 điều chỉnh = 0,656; giá trị kiểm định $F = 82,420$ và có ý nghĩa thống kê (Sig = 0,000), nghĩa là độ phù hợp của mô hình lý thuyết với dữ liệu thị trường

ở mức 65,6%.

Cũng theo kết quả phân tích hồi qui, các giá trị B và Beta đều dương, đồng thời các giá trị kiểm định t đều có ý nghĩa thống kê (bảng 5). Điều này chứng tỏ các giả thuyết H1, H2, H3, H4 đều được chấp nhận.

Kết quả kiểm tra các vi phạm giả định của mô hình hồi qui (có liên hệ tuyến tính giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc; phương sai của sai số không đổi; phần dư có phân phối chuẩn và không có tương quan giữa chúng; không có hiện tượng đa cộng tuyến) cho thấy các giả định này đều không vi phạm. Vì thế, mô hình hồi qui và các giả thuyết nghiên cứu (H1, H2, H3, H4) được kiểm định trên đây được chấp nhận.

Như vậy, kết quả của nghiên cứu này cũng tương đồng với các nghiên cứu của Masterson và cộng sự (2000); Bakhshi và cộng sự (2009); Whisenant và Smucker (2009); Fatt và cộng sự 2010; Al-Zu'bi (2010) và Iqbal (2013). Đó là công bằng trong phân phối; công bằng về thủ tục; công bằng trong ứng xử giữa người quản lý và nhân viên và công bằng về thông tin là những yếu tố chính của công bằng trong tổ chức ảnh hưởng đến sự hài lòng đối với công việc của nhân viên. Trong đó, hai yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất đến sự hài lòng của nhân viên là công bằng về

Bảng 4: Kết quả EFA thang đo các thành phần

TT	Yếu tố	Số biến quan sát	Hệ số tải bé nhất	Giá trị Eigenvalue	Phương sai trích (%)
1	Công bằng về thủ tục	5	0,607	9,387	39,335
2	Công bằng trong phân phối	6	0,543	2,359	47,765
3	Công bằng trong ứng xử giữa người quản lý và nhân viên	5	0,532	1,775	53,778
4	Công bằng về thông tin	5	0,640	1,547	59,070
5	Sự hài lòng đối với công việc	4	0,803	1,124	62,611

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả

Bảng 5: Các thông số thống kê của mô hình hồi qui

Mô hình	Hệ số hồi qui chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi qui chuẩn hóa	Giá trị kiểm định t	Mức ý nghĩa	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Độ lệch chuẩn của sai số	Beta			Độ chấp nhận	Hệ số phóng đại phương sai (VIF)
Hằng số	-4.218E-17	0,043		0,000	1,000		
TTuc	0,478	0,056	0,462	8,474	0,000	0,677	1,477
PPhoi	0,149	0,061	0,144	2,451	0,015	0,581	1,720
Quly	0,183	0,058	0,176	3,154	0,002	0,647	1,546
TTin	0,239	0,062	0,236	3,832	0,000	0,532	1,881

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả

thủ tục và công bằng về thông tin; thứ đến là công bằng trong ứng xử giữa người quản lý và nhân viên và công bằng trong phân phối.

Tuy nhiên, kết quả thống kê giá trị trung bình của các yếu tố công bằng trong tổ chức (bảng 6) cho thấy hiện tại nhân viên đánh giá các yếu tố này chỉ ở mức trên trung trung bình và sự khác biệt giữa chúng là không nhiều (thấp nhất là yếu tố công bằng thông tin - mean = 3,36; cao nhất là yếu tố công bằng thủ tục - mean = 3,90 so với mức trung bình là 3,0). Chứng tỏ là nhân viên cảm nhận họ được đối xử công bằng chưa cao và chưa tương thích với kỳ vọng của họ.

Thảo luận kết quả nghiên cứu này với các thành viên đã tham gia nghiên cứu định tính, các ý kiến đều thống nhất cho rằng kết quả nghiên cứu này là hoàn toàn phù hợp với thực tiễn diễn ra tại các ngân hàng hiện nay, vì các lý do:

- Hiện nay, trong hệ thống ngân hàng-phương thức quản trị theo kiểu hành chính vẫn còn nặng nề. Vì thế, các chính sách, quy trình và thủ tục có ảnh hưởng rất lớn đến hành vi của nhân viên, cũng như trong việc xác định kết quả công việc của họ và chế độ đãi ngộ. Do đó, công bằng về thủ tục có ý nghĩa quan trọng nhất trong việc đem lại sự hài lòng cho

nhân viên.

- Do trình độ nhận thức và kéo theo nhu cầu tự trọng, nhu cầu tự thể hiện của nhân viên ngày càng được nâng cao. Vì thế, công bằng trong ứng xử giữa người quản lý và nhân viên cũng trở thành yếu tố nhận được sự quan tâm hàng đầu của nhân viên.

- Những năm gần đây, ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế - tài chính toàn cầu và sự cạnh tranh quyết liệt trong lĩnh vực ngân hàng buộc các ngân hàng phải đưa ra hàng loạt chính sách tái cấu trúc. Kết quả là có sự biến động về bố trí nhân sự; áp lực công việc gia tăng, trong khi đó chế độ đãi ngộ và phúc lợi của phần lớn nhân viên lại sụt giảm. Đây là nguyên nhân chính dẫn đến nhân viên cảm nhận sự công bằng chưa cao và hệ quả là tình trạng “nhảy việc” như tác giả đã đề cập ở mục 1 trên đây.

5. Kết luận và một số hàm ý

Trên cơ sở tổng kết các nghiên cứu về mối quan hệ giữa công bằng trong tổ chức và sự hài lòng đối với công việc của nhân viên, tác giả đề xuất mô hình lý thuyết về ảnh hưởng của công bằng trong tổ chức đến sự hài lòng đối với công việc của nhân viên trong các ngân hàng ở Việt Nam gồm 4 thành phần: (1) Công bằng về thủ tục; (2) Công bằng trong phân phối; (3) Công bằng trong cách ứng xử giữa người

Bảng 6: So sánh mức độ quan trọng và giá trị trung bình các yếu tố công bằng trong tổ chức

TT	Yếu tố	Số biến quan sát	Mức độ quan trọng	Giá trị trung bình mẫu
1	Công bằng về thủ tục	5	0,462	3,90
2	Công bằng trong phân phối	6	0,236	3,54
3	Công bằng trong ứng xử giữa người quản lý và nhân viên	5	0,176	3,41
4	Công bằng về thông tin	5	0,144	3,36

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả

quản lý và nhân viên và (4) Công bằng về thông tin.

Kết quả phân tích hồi qui mẫu khảo sát từ 388 nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng tại thành phố Hồ Chí Minh cho thấy, 4 yếu tố trên đây đều ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng đối với công việc của nhân viên và được sắp xếp theo mức độ quan trọng giảm dần là: Công bằng về thủ tục (Beta = 0,462); Công bằng về thông tin (Beta = 0,236); Công bằng trong ứng xử giữa người quản lý và nhân viên (Beta = 0,176) và Công bằng trong phân phối (Beta = 0,144). Tuy nhiên, trên thực tế nhân viên cảm nhận họ được đối xử công bằng chưa cao và chưa tương thích với kỳ vọng của họ. Bởi vậy, từ kết quả của nghiên cứu này, tác giả rút ra một số hàm ý với các nhà quản lý tại các ngân hàng trong giai đoạn hiện nay như sau:

Thứ nhất, tạo lập một môi trường công bằng, công khai về mặt chính sách, thủ tục thông qua thiết lập các kênh giao tiếp hai chiều để cho phép nhân viên có cơ hội được cung cấp đầy đủ thông tin, giám sát các thủ tục, quy trình ra quyết định và xác định kết quả liên quan trực tiếp đến công việc và quyền lợi của nhân viên.

Thứ hai, thường xuyên trao đổi, thảo luận, tạo cơ hội để nhân viên bày tỏ quan điểm hoặc tham gia đề xuất ý kiến và giải thích kịp thời, đầy đủ về các thủ tục, quy trình và quyết định liên quan đến công việc

của nhân viên, từ đó giúp họ cảm nhận được đối xử công bằng nhiều hơn.

Thứ ba, kiện toàn phong cách lãnh đạo của đội ngũ cán bộ quản lý; quan hệ giữa các cấp lãnh đạo và nhân viên; đồng thời nâng cao nhận thức của nhân viên về nội quy của tổ chức và sự cần thiết phải xây dựng bầu không khí thân thiện, hòa hợp, tôn trọng lẫn nhau và gắn kết với tổ chức.

Thứ tư, xây dựng, hoàn thiện quy trình phân tích công việc, đánh giá nhân viên và kết quả công việc của họ một cách chính xác đặt cơ sở cho việc tuyển dụng, bố trí sử dụng nhân viên phù hợp với năng lực, sở trường và xem xét đến nguyện vọng của họ; đồng thời cải thiện chế độ phân phối lương, thưởng, phúc lợi,... tương xứng với sự đóng góp của họ khi so sánh với nhân viên khác trong cùng tổ chức hoặc các công việc tương tự tại các tổ chức khác.

Cuối cùng, nghiên cứu chỉ kiểm định với mẫu gồm 388 nhân viên đang làm việc tại 06 ngân hàng đại diện cho hệ thống các ngân hàng tại thành phố Hồ Chí Minh bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Vì thế, tính đại diện của mẫu nghiên cứu và tính tổng quát hóa của kết quả nghiên cứu có thể chưa cao. Bởi vậy, để khắc phục hạn chế này những nghiên cứu tiếp theo cần chọn mẫu có kích thước lớn hơn, tại nhiều tỉnh thành trong cả nước và cải tiến phương pháp chọn mẫu. □

Tài liệu tham khảo

- Adams, J.S. (1965), "Wage Inequities, Productivity and Work quality", *Industrial Relations*, 3, 9-16.
- Alsalem, M. & Alhaiani, A. (2007), "Relationship between Organizational Justice and Employees Performance", *Aledari*, (108), 97-110.
- Al-Zu'bi, H.A. (2010), "A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction", *International Journal of Business and Management*, Vol.5, No.1, 102-109.
- 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.
- Bayles, M.D. (1990), "Procedural Justice: Allocating to Individuals", Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Bies, R.J. (2001), "Interactional justice: The sacred and the profane", *Advances in organizational justice*, 85-108.
- Bies, R.J. & Moag, J.S. (1986), "International Justice: communication criteria of fairness", *Research on Negotiation in Organizations*, Vol.1, 43-55.
- Chelladurai, P. (1999), "Human resource management in sport and recreation", Champaign, IL: Human Kinetics.
- Colquitt, J.A. (2001), "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure", *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Fatt, C.K., Khin Edward, W.S. & Heng, T.N. (2010), "The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives", *American Journal of Economic and Business Administration*, 2(1): 56-63.
- Greenberg, J. & Folger, R. (1983), "Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and orga-

- nizations", Basic group processes, 235-256.
- Greenberg, J. (1987), "A taxonomy of organizational justice theories", *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1990), "Looking Fair Being Fair: managing Impressions of Organizational Justice", *Research in Organizational Behavior*, 12, 57-111.
- Iqbal, K. (2013), "Determinants of Organizational Justice and its impact on Job Satisfaction: A Pakistan Base Survey", *International Review of Management and Business Research*, Vol.2, No.1, 48-56.
- Fujishiro, K. (2005), "Fairness at work: its impacts on Employee Well-being", *ProQuest Information and Learning, UMI*.
- Leventhal, G.S. (1976), "Fairness in social relationships", *Contemporary topics in social psychology*, 211-239.
- Leventhal, G.S. (1990), "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships", *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, 27-55.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. & Taylor, M.S. (2000), "Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships", *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- Mohyeldin, A. & Tahire, S. (2007), "Links between justice, satisfaction and performance in the workplace", *Journal of Management Development*, 26(4), 294-311.
- Mosadeghrad, A.M. (2003), "The role of participative management (suggestion system) in hospital effectiveness and efficiency", *Research in Medical Sciences*, 8(3), 85-9.
- Nabatchi, T., Bingham, L.B. & Good, D.H. (2007), "Organizational Justice and Workplace Mediation: A Six Factor Model", *International Journal of Conflict Management*, 18(2), 148-176.
- Sweeney, P.D. & McFarlin, D.B. (1997), "Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice", *Journal of Organizational Behavior*, 18:83-98.
- Whisenant, W. & Smucker, M. (2009), "Organizational Justice and Job Satisfaction in Coaching", *Public Organizational Review*, 9:157-167.
- <http://careerbuilder.vn/vi/hiringsite/7-li-do-nhan-vien-roi-bo-cong-ty.35A4E9EE.html> ngày 26/5/2014

The relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction

Abstract:

This research aimed at measuring the organizational justice factors which affected employees' job satisfaction in Viet Nam. Survey data were collected from 388 employees working at a bank in Viet Nam. The research model was based on Colquitt's (2001), Al-Zu'bi's (2010), Iqbal's (2013) and tested by multiple regression analysis. The results showed the four factors of the organizational justice which affected job satisfaction in order of decreasing importance as follows: procedure justice, informational justice, justice in treatment between the manager and staff and distributive justice. The results shed light on some implications for managers in order to enhance justice to increase employees' job satisfaction.

Thông tin tác giả:

* **Bùi Thị Thanh**, Tiến sĩ kinh tế - Giảng viên chính

- Tổ chức tác giả công tác: Khoa Quản trị kinh doanh, Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Phát triển và Quản trị nguồn nhân lực, Hành vi khách hàng, Lợi thế cạnh tranh, Quản lý tri thức.

- Một số tạp chí đã đăng tải công trình nghiên cứu: Tạp chí Phát triển kinh tế, Tạp chí Kinh tế và Phát triển, Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế, Tạp chí Khoa học và Đào tạo Ngân hàng, Tạp chí Công nghệ Ngân hàng, Tạp chí Tài chính.

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ email: btthanh@ueh.edu.vn