



**TẠP CHÍ**

# **KHOA HỌC XÃ HỘI MIỀN TRUNG**

**Central Vietnamese Review of Social Sciences**

Số: **04** (85) 2024

ISSN 1859-2635

**VIỆN HÀN LÂM KHOA HỌC XÃ HỘI VIỆT NAM  
VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI VÙNG TRUNG BỘ**

# CVRSS

**Tạp chí Khoa học xã hội miền Trung**

ISSN 1859 – 2635

## **TỔNG BIÊN TẬP**

TS. Trần Minh Đức

## **HỘI ĐỒNG BIÊN TẬP**

PGS.TS. Bùi Đức Hùng (Chủ tịch)

Viện Khoa học xã hội vùng Trung Bộ

TS. Hoàng Hồng Hiệp

Viện Khoa học xã hội vùng Trung Bộ

GS.TS. Nguyễn Xuân Thắng

Ủy viên Bộ Chính trị

Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh

GS.TS. Nguyễn Chí Bền

Viện Văn hoá Nghệ thuật Việt Nam

GS.TS. Trần Thọ Đạt

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

GS.TS. Phạm Văn Đức

Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam

GS.TS. Nguyễn Xuân Kính

Viện Nghiên cứu Văn hoá

GS.TS. Eric Iksoon Im

University of Hawaii – Hilo, Hoa Kỳ

GS.TS. Đỗ Hoài Nam

Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam

GS.TS. Vũ Băng Tâm

University of Hawaii – Hilo, Hoa Kỳ

GS.TS. Nguyễn Quang Thuần

Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam

GS.TS. Trần Đăng Xuyên

Trường Đại học Sư phạm Hà Nội

## **BAN BIÊN TẬP**

ThS. Châu Ngọc Hoè

ThS. Lưu Thị Diệu Hiền

ThS. Nguyễn Thị Thanh Thủy

# CVRSS

Tạp chí Khoa học xã hội miền Trung

ISSN 1859 – 2635

Tạp chí ra 3 tháng 1 kỳ

Số 04 năm 2024

Năm thứ mười bảy

## Mục lục

- Bàn về giải quyết tranh chấp phát sinh từ hoạt động thương mại khi nguyên đơn khởi kiện chưa có thoả thuận trọng tài ..... 3  
**Trần Minh Đức, Nguyễn Vĩnh Phú**
- Phân quyền trong quản lý nhà nước ở một số quốc gia và kinh nghiệm cho Việt Nam ..... 11  
**Nguyễn Trung Hậu, Đặng Thu Thủy**
- Chính sách hỗ trợ doanh nghiệp Việt Nam thích ứng với cơ chế điều chỉnh Biên giới Carbon.... 19  
**Bùi Quang Tuấn, Trần Thị Hoa Thơm**
- Chính sách về bình đẳng, bao trùm cho người yếu thế trong quá trình chuyển đổi xanh.....29  
**Trần Thị Hoàng Ngân, Đỗ Thu Trang, Nguyễn Thị Mỹ Hạnh, Bùi Kiều Anh**
- Ảnh hưởng tương tác giữa đổi mới công nghệ và chất lượng thể chế đến tăng trưởng kinh tế ở các nước ASEAN..... 41  
**Đoàn Ngọc Phúc**
- Nghiên cứu tác động của tài chính công đoàn đến đảm bảo an sinh xã hội cho người lao động tại doanh nghiệp ở Việt Nam ..... 51  
**Bùi Minh Chuyên**
- Khó khăn và thuận lợi trong tiếp cận vốn tín dụng chính thức của phụ nữ làm chủ doanh nghiệp nhỏ và vừa..... 61  
**Phan Thị Hoàn**
- Quản lý thuế đối với hoạt động thương mại điện tử, kinh doanh trên nền tảng số tại tỉnh Thừa Thiên Huế -Thực trạng và một số vấn đề đặt ra hiện nay..... 71  
**Trương Thùy Hương**
- Tác động của cảm xúc hoài niệm đến ý định quay lại điểm đến du lịch: Trường hợp thành phố Huế ..... 80  
**Nguyễn Thị Thanh Thảo, Dương Thị Dung Hạnh, Nguyễn Hữu Tuệ Tĩnh**
- Ảnh hưởng của nhân tố sản xuất đến tăng trưởng kinh tế khu vực dịch vụ thành phố Đà Nẵng ..... 93  
**Phạm Quang Tín**
- Tăng trưởng kinh tế và đóng góp các ngành, các thành phần kinh tế vào tăng trưởng kinh tế tỉnh Phú Yên..... 104  
**Lê Công Hường**
- Công bằng tổ chức, tính hững hờ tập thể và lòng trung thành nhân viên - nghiên cứu tại thành phố Hồ Chí Minh..... 114  
**Vũ Bá Thành, Ngô Văn Toàn**
- Biến đổi văn hóa tại các làng nghề truyền thống của Hội An dưới tác động của du lịch..... 127  
**Võ Hữu Hòa**
- Quan điểm về “bát mục” trong triết học của Khổng Tử..... 137  
**Võ Văn Dũng**
- Ảnh hưởng nho giáo trong nội dung sáng tác của Nguyễn Đình Chiểu ..... 144  
**Phan Thúy Hằng**

Giấy phép xuất bản số 81/GP-BTTTT cấp ngày 01 tháng 04 năm 2024

Chế bản điện tử tại Viện Khoa học xã hội vùng Trung Bộ; In 100 cuốn khổ 19 x 27cm; Số 04 năm 2024.

In tại Công ty TNHH in Trùng Khoa, số 28 đường Nguyễn Chí Thanh, phường Thạch Thang, quận Hải Châu, thành phố Đà Nẵng, Việt Nam. Nộp lưu chiểu tháng 12/2024.

# CVRSS

Central Vietnamese Review of Social Sciences

ISSN 1859 – 2635

Quarterly Review

No. 04, 2024

The 17<sup>th</sup> Year

## **Contents**

1. Discussing the resolution of disputes arising from commercial activities when the plaintiff files a lawsuit without an arbitration agreement .....**3**  
***Tran Minh Duc, Nguyen Vinh Phu***
  2. Decentralization in state management in some countries and lessons for Vietnam..... **11**  
***Nguyen Trung Hau, Dang Thu Thuy***
  3. Policies to support Vietnamese businesses in adapting to the Carbon Border adjustment mechanism.....**19**  
***Bui Quang Tuan, Tran Thi Hoa Thom***
  4. Equality and inclusion policies for disadvantaged people in green transformation .....**29**  
***Tran Thi Hoang Ngan, Do Thu Trang, Nguyen Thi My Hanh, Bui Kieu Anh***
  5. The interaction effect between technological innovation and institutional quality on economic growth in ASEAN countries.....**41**  
***Doan Ngoc Phuc***
  6. The impact of trade union finance on ensuring social security for employees in Vietnamese enterprises .....**51**  
***Bui Minh Chuyen***
  7. Difficulties and advantages in accessing formal credit capital for women-owned small and medium enterprises .....**61**  
***Phan Thi Hoan***
  8. Tax Management for E-Commerce and Digital Platform Based Business Activities in Thua Thien Hue Province - Current Situation and Emerging Issues.....**71**  
***Truong Thuy Huong***
  9. The impact of nostalgic emotions on revisit intention to tourist destination: The case of Hue city.....**80**  
***Nguyen Thi Thanh Thao, Duong Thi Dung Hanh, Nguyen Huu Tue Tinh***
  10. Influence of production factors on economic growth in the service sector of Da Nang city ..**93**  
***Pham Quang Tin***
  11. Economic growth and the contribution of sectors and economic components to the economic development of Phu Yen province. ....**104**  
***Le Cong Huong***
  12. Organizational justice, social loafing, and employee loyalty: A study in Ho Chi Minh city... **114**  
***Vu Ba Thanh, Ngo Van Toan***
  13. Cultural changes in traditional craft villages of Hoi An under the impact of tourism.....**127**  
***Vo Huu Hoa***
  14. The concept of "eight steps" in Confucius' philosophy..... **137**  
***Vo Van Dung***
  15. The influence of Confucianism in Nguyen Dinh Chieu's creative works.....**144**  
***Phan Thuy Hang***
-

## **Công bằng tổ chức, tính hững hờ tập thể và lòng trung thành nhân viên - nghiên cứu tại thành phố Hồ Chí Minh**

**Vũ Bá Thành**

*Công ty TNHH Food Farm*

**Ngô Văn Toàn**

*Trường Đại học Tài chính – Marketing*

*Email liên hệ: vbthanh1205@gmail.com*

**Tóm tắt:** Nghiên cứu về mối quan hệ giữa công bằng tổ chức, tính hững hờ tập thể và lòng trung thành nhân viên được tiến hành với mẫu 450 nhân viên tại các công ty ở TP.HCM cho thấy công bằng tổ chức ảnh hưởng ngược chiều đến tính hững hờ tập thể, và tính hững hờ tập thể cũng tác động ngược chiều đến lòng trung thành nhân viên. Đồng thời, công bằng tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành. Kết quả này khẳng định rằng tính hững hờ tập thể là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến lòng trung thành, do đó các công ty cần xây dựng môi trường công bằng và giảm thiểu tính hững hờ để tăng cường sự trung thành của nhân viên.

**Từ khóa:** Công bằng tổ chức, Tính hững hờ tập thể, Lòng trung thành nhân viên.

**Organizational justice, social loafing, and employee loyalty:**

**A study in Ho Chi Minh city**

**Abstract:** The study on the relationship between organizational justice, social loafing, and employee loyalty, conducted with a sample of 450 employees from various companies in Ho Chi Minh City, shows that organizational justice is negatively correlated with social loafing, and social loafing also negatively impacts employee loyalty. At the same time, organizational justice has a positive effect on the loyalty. These results confirm that social loafing is an important factor influencing employee loyalty. Therefore, companies should focus on creating a fair environment and reducing social loafing to enhance employee loyalty.

**Keywords:** Organizational justice, Social loafing, Employee loyalty.

**Ngày nhận bài:** 08/10/2024; **Ngày phản biện:** 21/10/2024; **Ngày duyệt đăng:** 22/11/2024

### **1. Đặt vấn đề**

Công bằng tổ chức, tính hững hờ tập thể và lòng trung thành của nhân viên là những yếu tố then chốt ảnh hưởng đến sức mạnh và sự phát triển bền vững của bất kỳ tổ chức nào. Trong bối cảnh kinh tế cạnh tranh và thay đổi nhanh chóng hiện nay, các tổ chức đang phải đối mặt với áp lực không ngừng trong việc duy trì năng suất, thu hút và giữ chân nhân tài, cũng như đảm bảo sự phát triển dài hạn. Điều này đòi hỏi các nhà quản lý không chỉ chú trọng đến lợi nhuận ngắn hạn mà còn phải xây dựng một môi trường làm việc ổn định, nơi nhân viên cảm thấy được đánh giá đúng mức và gắn bó lâu dài. Công bằng tổ chức không chỉ là yếu tố xây dựng niềm tin giữa nhân viên và lãnh đạo, mà còn là nền tảng để khơi dậy sự gắn kết, tinh thần cống hiến, và cải thiện năng suất. Những nhân viên cảm thấy được đối xử công bằng có xu hướng cởi mở hơn trong việc hợp tác và sáng tạo, góp phần vào việc đạt được mục tiêu của tổ chức. Tuy nhiên, nếu thiếu đi công bằng, điều này có thể dẫn đến sự xuất hiện của tính hững hờ tập thể, nơi nhân viên dần trở nên thụ động, giảm nhiệt huyết, và không quan tâm đến kết quả chung của tổ chức. Tính hững hờ tập thể là một vấn đề tiềm ẩn nhưng có tác động nghiêm trọng đến tinh thần đồng đội và hiệu suất nhóm. Khi các thành viên trong tổ chức trở nên thờ ơ với trách nhiệm và công việc, sự phối hợp và hỗ trợ giữa các thành viên bị suy giảm, dẫn đến sự trì trệ trong quy trình làm việc và giảm khả năng

đạt được các mục tiêu đề ra. Đây là một yếu tố quan trọng mà các nhà quản lý thường bỏ qua, nhưng nó có thể gây ra những hệ quả lớn đối với văn hóa tổ chức và sự thành công lâu dài. Lòng trung thành của nhân viên không chỉ thể hiện qua việc họ sẵn lòng cống hiến mà còn thông qua sự cam kết với tầm nhìn và giá trị của tổ chức. Nhân viên trung thành là những người sẵn sàng vượt qua khó khăn để đạt được mục tiêu chung, và sự trung thành này có mối quan hệ chặt chẽ với cách họ cảm nhận về tính công bằng trong tổ chức. Do đó, nếu không tạo ra môi trường công bằng, doanh nghiệp có thể đối mặt với tình trạng nhân viên rời bỏ tổ chức, gây tổn kém trong việc tuyển dụng và đào tạo nhân lực mới, đồng thời làm giảm sự ổn định của tổ chức.

Từ những lý do trên, việc nghiên cứu mối quan hệ giữa công bằng tổ chức, tính hứng hờ tập thể và lòng trung thành của nhân viên không chỉ mang ý nghĩa lý thuyết mà còn có giá trị thực tiễn sâu sắc. Thông qua việc hiểu rõ hơn về những yếu tố này, các nhà quản lý có thể phát triển các chiến lược nhằm giảm thiểu tính hứng hờ tập thể, thúc đẩy lòng trung thành và cải thiện hiệu quả hoạt động của tổ chức. Nghiên cứu này sẽ đóng góp vào kho tàng tri thức về quản trị nguồn nhân lực và cung cấp những giải pháp thiết thực để xây dựng một môi trường làm việc công bằng, gắn kết và bền vững.

## **2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu**

### **2.1. Công bằng tổ chức (*Organizational justice*)**

Công bằng tổ chức là một khái niệm quan trọng và đã được nghiên cứu sâu rộng trong lĩnh vực quản lý nhân sự, phản ánh sự đối xử công bằng và hợp lý của tổ chức đối với nhân viên trong nhiều khía cạnh quản lý như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, khen thưởng và thăng tiến. Theo Colquitt (2001), công bằng tổ chức là một khái niệm đa chiều, bao gồm các yếu tố như sự công bằng trong cách đối xử, quy trình đánh giá, cơ hội phát triển nghề nghiệp và tính minh bạch trong các quyết định quản lý. Chính từ sự đa chiều này, công bằng tổ chức không chỉ đơn thuần là việc phân phối quyền lợi mà còn gắn liền với các quy trình và hệ thống mà tổ chức áp dụng, nhằm tạo ra sự công bằng tổng thể. Những nghiên cứu trước đây, như của Thibaut và Walker (1975) hay Greenberg (1990), đã cho thấy rằng khi tổ chức đảm bảo sự công bằng trong các quy trình đánh giá, khen thưởng và thăng tiến, nhân viên sẽ có xu hướng hài lòng hơn với công việc và gắn bó hơn với tổ chức. Đây là hệ quả tự nhiên của việc cảm thấy được đánh giá đúng và nhận lại phần thưởng tương xứng với những nỗ lực đã bỏ ra. Hơn thế, công bằng tổ chức còn có tác động tích cực đến lòng trung thành của nhân viên, làm tăng cam kết của họ với tổ chức, từ đó cải thiện hiệu suất làm việc chung của cả tổ chức (Ambrose & Schminke, 2003). Adams (1963) đưa ra một định nghĩa mang tính chất cơ bản hơn, khi ông cho rằng công bằng là sự phân phối hợp lý các đặc quyền và trách nhiệm dựa trên mức độ đóng góp của mỗi cá nhân. Điều này đồng nghĩa với việc, mỗi cá nhân sẽ cảm thấy hài lòng và công bằng nếu những phần thưởng và nghĩa vụ họ nhận được tương xứng với những gì họ cống hiến cho tổ chức. Cảm nhận về sự công bằng này, theo Adams, chính là yếu tố quyết định mức độ gắn bó và động lực làm việc của nhân viên. Greenberg (1987) bổ sung thêm rằng công bằng không chỉ liên quan đến kết quả cuối cùng mà còn liên quan đến cảm nhận của nhân viên về tính hợp lý của các quy trình ra quyết định trong tổ chức. Điều này nhấn mạnh rằng, không chỉ kết quả công bằng mới quan trọng, mà cả quá trình dẫn đến những quyết định này cũng phải minh bạch và đúng đắn. Đây là một góc nhìn sâu hơn về công bằng tổ chức, cho thấy rằng công bằng cần được xây dựng trên nền tảng của các quy trình quản lý hợp lý và rõ ràng.

Folger và Cropanzano (1998) đã tiếp cận công bằng tổ chức qua lăng kính của sự đối xử và sự công bằng về quy tắc. Họ cho rằng công bằng không chỉ đơn thuần là kết quả mà tổ chức mang lại cho nhân viên, mà còn bao gồm cách tổ chức áp dụng các quy tắc và tiêu chuẩn cho mọi nhân viên một cách nhất quán và công khai. Điều này đảm bảo rằng mọi quyết định đều dựa trên cơ sở khách quan và được truyền đạt một cách minh bạch, tạo sự tin tưởng và

gắn kết giữa nhân viên và tổ chức. Tyler và Blader (2003) đưa ra quan điểm rằng công bằng tổ chức không chỉ là việc tuân thủ các quy tắc và tiêu chuẩn mà tổ chức thiết lập, mà còn liên quan đến sự tôn trọng giá trị và tiêu chuẩn chung giữa nhân viên và tổ chức. Họ cho rằng nhân viên cũng đóng góp vào việc xác định và định hình những giá trị này, và sự tương tác giữa các giá trị cá nhân và tổ chức tạo ra nền tảng cho công bằng. Điều này phản ánh một khía cạnh sâu sắc hơn của công bằng tổ chức, đó là sự tương thích giữa giá trị cá nhân và giá trị tổ chức, điều mà Tyler và Blader xem là cốt lõi để đảm bảo sự hài lòng và trung thành của nhân viên.

Như vậy, công bằng tổ chức có thể được hiểu từ nhiều góc độ khác nhau, tùy thuộc vào cách tiếp cận của từng tác giả và mục tiêu của nghiên cứu. Tuy nhiên, điểm chung của các nghiên cứu này là sự nhấn mạnh vào vai trò quan trọng của công bằng tổ chức trong việc nâng cao sự hài lòng, lòng trung thành của nhân viên, từ đó ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc và thành tích của tổ chức. Điều này cho thấy rằng, công bằng không chỉ là một yếu tố quản lý, mà còn là nền tảng để xây dựng một tổ chức bền vững và phát triển.

### **2.2. Tính hững hờ tập thể (Social Loafing)**

Tính hững hờ tập thể là một hiện tượng khá phổ biến trong các nhóm làm việc và có tác động trực tiếp đến hiệu suất chung của nhóm. Hiện tượng này thường xuất hiện khi một số cá nhân trong nhóm không đóng góp một cách cân xứng cho mục tiêu chung. Theo nghiên cứu kinh điển của Latane, Williams và Harkins (1979), tính hững hờ tập thể được định nghĩa là sự giảm sút nỗ lực hoặc năng lực cá nhân khi làm việc trong môi trường nhóm, trái ngược với khi họ làm việc độc lập. Đây là hậu quả của việc phân tán trách nhiệm, khi các thành viên trong nhóm có xu hướng cảm thấy ít trách nhiệm hơn đối với kết quả chung, bởi vì họ tin rằng trách nhiệm đã được chia đều hoặc do người khác sẽ đảm đương phần lớn công việc. Karau và Williams (1993) đã mở rộng khái niệm này bằng cách đào sâu vào nguyên nhân của hiện tượng. Họ chỉ ra hai yếu tố chính dẫn đến tính hững hờ tập thể: sự phân tán trách nhiệm và sự thiếu động lực cá nhân. Sự phân tán trách nhiệm là hiện tượng khi các cá nhân tin rằng người khác trong nhóm đủ khả năng đảm nhiệm phần công việc của mình, dẫn đến việc họ giảm bớt sự đóng góp cá nhân. Còn sự thiếu động lực thường xuất hiện khi các thành viên nhóm không nhận được đủ sự công nhận hoặc khích lệ từ người khác, dẫn đến giảm sút trong nỗ lực và cam kết. Forsyth (2006) đã đề xuất một cách phân loại chi tiết hơn về tính hững hờ tập thể, phân chia hiện tượng này thành hai loại: hữu hình và vô hình. Tính hững hờ hữu hình thể hiện qua sự giảm sút rõ ràng về nỗ lực và tài nguyên mà cá nhân đóng góp. Trong khi đó, tính hững hờ vô hình khó nhận thấy hơn, bao gồm sự giảm sút về động lực và cam kết với mục tiêu chung của nhóm, làm cho cá nhân ít gắn bó với kết quả cuối cùng. Ngoài ra, các nghiên cứu khác như của Latif & Rana (2019) và Ringle cùng cộng sự (2014) cũng đồng thuận rằng hiện tượng này dẫn đến sự suy giảm hiệu quả khi làm việc nhóm so với làm việc độc lập. Harkins và Petty (1982) còn nhấn mạnh rằng tính hững hờ tập thể là hệ quả của sức ép xã hội và sự giảm trách nhiệm cá nhân khi làm việc trong một nhóm, khiến các thành viên dễ dàng giảm bớt nỗ lực và vai trò của mình.

Như vậy, điểm mấu chốt ở đây là khi cá nhân không nhận thức rõ về sự đóng góp của mình hoặc cảm thấy họ không được đánh giá đúng mức, tính hững hờ tập thể sẽ nảy sinh. Điều này không chỉ ảnh hưởng đến sự năng động của nhóm mà còn làm giảm đáng kể hiệu suất tổng thể của cả tập thể. Từ đó, việc nắm bắt và phân tích hiện tượng này không chỉ giúp các nhà quản lý phát hiện nguyên nhân sâu xa của sự suy giảm hiệu suất nhóm mà còn là cơ sở để phát triển các biện pháp can thiệp hiệu quả, nhằm nâng cao tinh thần và đóng góp của từng cá nhân, tạo động lực cho cả nhóm đạt được mục tiêu chung.

### **2.3. Lòng trung thành nhân viên**

Lòng trung thành của nhân viên là một khái niệm quan trọng và có tính nền tảng trong lĩnh vực quản lý nhân sự, phản ánh sự kết nối sâu sắc giữa nhân viên và tổ chức. Theo

Mowday, Porter và Steers (1982), lòng trung thành nhân viên không chỉ đơn thuần là một trạng thái cảm xúc tích cực mà nhân viên có đối với tổ chức, mà còn là sự phản ánh quá trình nhân viên đánh giá sự phù hợp giữa tổ chức và nhu cầu, mục tiêu cá nhân của họ. Điều này cho thấy lòng trung thành được xây dựng dựa trên sự tương thích giữa giá trị cá nhân và giá trị tổ chức, và sự thỏa mãn cả về mặt cảm xúc lẫn lý trí của nhân viên trong môi trường làm việc. Porter và Smith (1970) cũng khẳng định rằng lòng trung thành của nhân viên là một trạng thái tâm lý phức tạp và mạnh mẽ, khi nhân viên cảm thấy sự tôn trọng, hài lòng với công việc và một cam kết vững chắc đối với tổ chức. Điều này không chỉ bao gồm việc hoàn thành nhiệm vụ mà còn là sự sẵn sàng đóng góp và duy trì một mối quan hệ lâu dài với tổ chức. Sự liên kết này có thể được thể hiện qua sự hài lòng với công việc, môi trường làm việc, và các chính sách của tổ chức, nhưng đồng thời cũng gắn liền với cảm giác thuộc về và tự hào khi là một phần của tổ chức. Meyer và Allen (1991) đưa ra một khía cạnh sâu hơn, cho rằng lòng trung thành là biểu hiện của sự cam kết với tổ chức, và Robbins và Judge (2009) bổ sung thêm rằng lòng trung thành không chỉ là sự cam kết mà còn là trách nhiệm đối với công việc và sự sẵn sàng hỗ trợ tổ chức trong mọi hoàn cảnh. Điều này cho thấy lòng trung thành không chỉ là cảm xúc đơn thuần mà còn là một hành động tích cực, phản ánh qua hiệu quả công việc, thái độ làm việc và sự đóng góp liên tục của nhân viên cho tổ chức. Nghiên cứu của Becker và cộng sự (1996) đã cung cấp một khung lý thuyết rõ ràng về lòng trung thành, khi phân tích nó qua ba yếu tố: cam kết với tổ chức, tình cảm đối với tổ chức, và hành vi trung thành. Cam kết là khía cạnh cốt lõi, thể hiện sự sẵn sàng của nhân viên trong việc duy trì mối quan hệ dài hạn với tổ chức. Tình cảm phản ánh sự hài lòng và gắn bó về mặt cá nhân, trong khi hành vi trung thành được thể hiện qua các hành động cụ thể như hoàn thành tốt nhiệm vụ và sẵn sàng hỗ trợ tổ chức trong các tình huống khó khăn.

Tuy nhiên, lòng trung thành của nhân viên không phải là một trạng thái tĩnh mà phụ thuộc vào nhiều yếu tố ngoại cảnh. Meyer và Allen (1997) nhấn mạnh rằng môi trường làm việc, chính sách quản lý nhân sự, và mối quan hệ giữa nhân viên với quản lý đều là những yếu tố ảnh hưởng mạnh mẽ đến lòng trung thành. Hrebiniak và Alutto (1972) cũng đề cập đến sự tương tác giữa yếu tố bên ngoài và bên trong như một phần quan trọng trong việc hình thành lòng trung thành. Những yếu tố bên ngoài như lợi ích kinh tế, văn hóa tổ chức, và mối quan hệ với cấp quản lý đóng vai trò quan trọng trong việc định hình lòng trung thành của nhân viên. Trong khi đó, các yếu tố bên trong như sự thỏa mãn cá nhân, sự tự nhận thức và ý thức tự giác là các yếu tố tâm lý tác động trực tiếp đến trạng thái cam kết của họ đối với tổ chức. Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng lòng trung thành của nhân viên có thể bị tác động bởi nhiều yếu tố khác nhau như sự công bằng trong tổ chức (Colquitt, Scott, & LePine, 2007), tình trạng hững hờ tập thể (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006), và cơ hội phát triển nghề nghiệp (Shore & Tetrick, 1991). Những yếu tố này có thể làm suy yếu hoặc củng cố lòng trung thành tùy thuộc vào cách tổ chức và quản lý áp dụng chúng.

Vì vậy, để duy trì và tăng cường lòng trung thành của nhân viên, các nhà quản lý cần có những chính sách cụ thể nhằm tạo ra một môi trường làm việc tích cực, đảm bảo công bằng và khuyến khích sự phát triển nghề nghiệp cho nhân viên. Điều này không chỉ góp phần cải thiện hiệu suất làm việc của từng cá nhân mà còn đảm bảo sự phát triển bền vững của tổ chức trong dài hạn.

#### **2.4. Mối quan hệ giữa công bằng tổ chức, tính hững hờ tập thể và lòng trung thành nhân viên.**

Barsade và Gibson (2007), công bằng tổ chức và tính hững hờ tập thể có mối quan hệ ảnh hưởng đến nhau. Nghiên cứu của họ cho thấy rằng trong các tổ chức có sự phân tán quyền lực cao, công bằng tổ chức ảnh hưởng đến tính hững hờ tập thể theo hướng tiêu cực, nghĩa là các nhân viên có xu hướng thể hiện tính hững hờ tập thể cao hơn. Tuy nhiên, trong



các tổ chức có sự phân tán quyền lực thấp, mối quan hệ này lại ngược lại, nghĩa là công bằng tổ chức có xu hướng giảm tính hững hờ tập thể của nhân viên. Forsyth và McMillan (1991) cũng cho thấy rằng sự chênh lệch giữa các thành viên trong một nhóm có thể dẫn đến một mức độ không hài lòng cao và sự phản kháng với quyết định của nhóm. Nhưng nếu tổ chức xây dựng được một môi trường công bằng và đồng đều hơn, các thành viên của nhóm sẽ cảm thấy thoải mái hơn và thể hiện tính hững hờ tập thể thấp hơn. Tương tự, nghiên cứu của Van Dyne và cộng sự (1998) đã đưa ra kết quả rằng công bằng tổ chức và tính hững hờ tập thể có mối quan hệ mâu thuẫn với nhau. Nghiên cứu chỉ ra rằng việc tổ chức cung cấp một môi trường công bằng và có tính minh bạch, nhân viên cảm thấy được đánh giá cao và được tôn trọng, từ đó tăng tính hững hờ tập thể của họ. Ngược lại, khi tổ chức không công bằng, nhân viên cảm thấy bị thiệt thòi và bất mãn, giảm tính hững hờ tập thể của họ. Greenberg (1990) cho thấy rằng, khi nhân viên cảm thấy công bằng trong tổ chức, họ có xu hướng cống hiến nhiều hơn cho công việc và tích cực tham gia vào các hoạt động tập thể. Thanh và Toàn (2018) đã nghiên cứu về tác động của công bằng tổ chức đến tính hững hờ tập thể, kết quả chỉ ra rằng khi tổ chức công bằng trong công việc, và nhân viên cảm thấy công sức của họ bỏ ra là công bằng trong hoạt động nhóm thì khi đó tính hững hờ tập thể của cá nhân đó trong nhóm sẽ giảm, điều này cũng nhằm thúc đẩy nhân viên sẽ tích cực cống hiến hơn nữa trong tổ chức. Trong nghiên cứu này, thì tác giả cũng đã chỉ ra nhân viên quan tâm nhiều đến sự công bằng trong các chính sách chính thức và các thủ tục của tổ chức để nhằm xác định kết quả làm việc của họ trong nhóm. Khi các chính sách, các thủ tục rõ ràng sẽ giúp cho nhân viên xác định rõ được nhiệm vụ cũng như thành quả mà họ đạt được và từ đó tính hững hờ trong tập thể sẽ giảm đi. Như vậy, qua các nghiên cứu có thể thấy rằng công bằng tổ chức và tính hững hờ tập thể không phải là hai khái niệm hoàn toàn đối lập nhau, nhưng có mối quan hệ phức tạp với nhau. Một tổ chức có thể đạt được tính hững hờ tập thể cao hơn nếu họ cung cấp một môi trường công bằng và minh bạch cho nhân viên. Do đó, việc đảm bảo công bằng tổ chức là rất quan trọng để duy trì tính hững hờ tập thể của nhân viên.

***Giả thuyết H1: Công bằng tổ chức tác động ngược chiều với tính hững hờ tập thể.***

Meyer và cộng sự (2002), tính hững hờ tập thể của nhân viên có một tác động tiêu cực đến lòng trung thành của nhân viên với tổ chức. Nghiên cứu của họ chỉ ra rằng nhân viên có tính hững hờ tập thể cao hơn có xu hướng ít trung thành hơn với tổ chức của họ. Nhân viên cảm thấy rằng họ không thuộc về tổ chức và không có mối quan hệ chặt chẽ với đồng nghiệp của họ, điều này có thể dẫn đến sự giảm lòng trung thành với tổ chức. Shin, Cho và Lee (2015) cho thấy mối quan hệ giữa tính hững hờ tập thể và lòng trung thành của nhân viên là phức tạp hơn. Theo họ, tính hững hờ tập thể có tác động đôi chiều đến lòng trung thành của nhân viên. Nghiên cứu của họ cho thấy rằng tính hững hờ tập thể ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên thông qua sự tương tác giữa đồng nghiệp với nhau. Nói cách khác, tính hững hờ tập thể có thể dẫn đến sự giảm lòng trung thành của nhân viên nếu không có sự tương tác tốt giữa nhân viên và đồng nghiệp của họ, nhưng tính hững hờ tập thể cũng có thể tạo ra một môi trường tốt cho sự phát triển của lòng trung thành nếu sự tương tác giữa nhân viên và đồng nghiệp của họ được thúc đẩy. Van Dyne và cộng sự (1998) cho thấy rằng, tính hững hờ tập thể là một yếu tố quan trọng giúp định hình lòng trung thành nhân viên với tổ chức. Các nhân viên có tính hững hờ tập thể thấp có xu hướng đặt niềm tin và tôn trọng tổ chức hơn, cũng như đánh giá cao các thành viên trong tổ chức. Tuy nhiên, trong một số nghiên cứu khác, lại cho thấy rằng tính hững hờ tập thể và lòng trung thành nhân viên không có mối quan hệ mạnh. Nghiên cứu của Blau và cộng sự (2003) đã chỉ ra rằng, tính hững hờ tập thể không có tác động lớn đến lòng trung thành nhân viên, và rằng các yếu tố khác như công bằng, sự phát triển nghề nghiệp, và bầu không khí làm việc có ảnh hưởng lớn hơn đến

lòng trung thành nhân viên. Một số nghiên cứu khác lại cho thấy rằng, tính hững hờ tập thể và lòng trung thành nhân viên có mối quan hệ phức tạp, phụ thuộc vào mức độ của tính hững hờ tập thể. Li và cộng sự (2018) cho thấy rằng, tính hững hờ tập thể ở mức trung bình sẽ có tác động tích cực đến lòng trung thành nhân viên, nhưng tính hững hờ tập thể ở mức cao hoặc thấp sẽ gây ra ảnh hưởng tiêu cực đến lòng trung thành nhân viên. Như vậy, có thể thấy tính hững hờ tập thể là một yếu tố đóng vai trò quan trọng đối với lòng trung thành của nhân viên trong tổ chức. Khi một nhóm nhân viên có tính hững hờ tập thể thấp, họ có xu hướng cảm thấy rằng họ thuộc về một nhóm, và sẽ ủng hộ và giúp đỡ lẫn nhau. Tính hững hờ tập thể còn giúp các nhân viên tăng cường sự tương tác với nhau, đồng thời cảm thấy có trách nhiệm với nhóm và tổ chức.

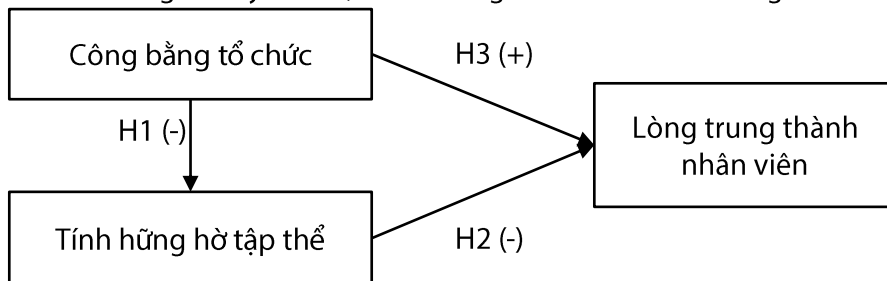
**Giả thuyết H2: Tính hững hờ tập thể và lòng trung thành nhân viên có mối tương quan ngược chiều.**

Lòng trung thành của nhân viên có liên quan đến công bằng tổ chức. DeConinck và Stilwell (2004) cho thấy rằng nhân viên cảm thấy công bằng trong tổ chức sẽ có xu hướng cao hơn về lòng trung thành với tổ chức. Tương tự, Eisenberger và cộng sự (2002) cho thấy rằng cảm giác công bằng trong tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra sự cam kết và lòng trung thành của nhân viên với tổ chức. Nghiên cứu cho thấy rằng nhân viên sẽ có lòng trung thành cao hơn với tổ chức của họ nếu họ cảm thấy công bằng và được đối xử tốt. Nghiên cứu này cũng chỉ ra rằng sự công bằng trong tổ chức có tác động mạnh mẽ đến tình cảm và hành vi của nhân viên, như trung thành, tận tâm và nỗ lực trong công việc. Kim và Mauborgne (1991) cho thấy rằng công bằng trong tổ chức có thể ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên trong một vài cách khác nhau. Đầu tiên, nhân viên sẽ cảm thấy trung thành hơn khi họ nhận được đối xử công bằng từ lãnh đạo và đồng nghiệp. Thứ hai, công bằng trong tổ chức cũng giúp xây dựng lòng tin và sự tôn trọng giữa nhân viên và tổ chức, từ đó dẫn đến tăng trung thành. Dulebohn và cộng sự (2012) cũng chỉ ra rằng các nhân viên cảm thấy không được công bằng và không được xem trọng thường có mức độ trung thành thấp hơn và có khả năng bỏ việc cao hơn. Schneider và cộng sự (1998) cho thấy rằng những nhân viên cảm thấy không công bằng và bị bỏ qua trong quá trình ra quyết định của nhóm, thường có xu hướng ít trung thành với tổ chức của mình. Như vậy, có thể thấy công bằng tổ chức có mối liên hệ mật thiết với lòng trung thành của nhân viên. Các nhân viên cảm thấy công bằng trong tổ chức của mình khi họ được đối xử công bằng và có cơ hội thăng tiến công bằng, giảm bớt sự căng thẳng và cảm giác bất công trong công việc, do đó dẫn đến tăng tính trung thành của nhân viên.

**Giả thuyết H3: Công bằng tổ chức và lòng trung thành nhân viên có mối tương quan cùng chiều.**

**Mô hình nghiên cứu đề xuất**

Căn cứ vào các giả thuyết trên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:



**Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất**

*Nguồn: Mô hình đề xuất của tác giả*

Trong nghiên cứu này, tác giả phát triển yếu tố công bằng tổ chức (CBTC) theo nghiên cứu của Kaneshiro (2008) được điều chỉnh theo kết quả nghiên cứu của Thanh và Toàn (2018) với 2 thành phần gồm: (1) Công bằng phân phối - CBPP; (2) Công bằng thủ tục - CBTT. Yếu tố tính hứng hờ tập thể (SL) theo nghiên cứu của Latané, Williams, & Harkins (1979) gồm 8 biến quan sát. Yếu tố lòng trung thành nhân viên được tác giả phát triển dựa trên nghiên cứu của Porter và Smith (1970) gồm 5 biến quan sát.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Theo Hair và cộng sự (1998), để phân tích hồi quy đạt kết quả tốt nhất thì cỡ mẫu phải thỏa mãn công thức  $n \geq 5m$  (với  $m$  là số biến quan sát của các biến độc lập). Nghiên cứu bao gồm 27 biến quan sát độc lập nên cỡ mẫu cần lớn hơn 135 nhân viên. Cỡ mẫu của nghiên cứu này là 450 phiếu hợp lệ được thu thập từ các nhân viên thông qua khảo sát lấy mẫu thuận tiện tại các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực quảng cáo, truyền thông, tổ chức sự kiện, doanh nghiệp về thiết kế, kiến trúc, xây dựng tại Tp.Hồ Chí Minh trong khoảng thời gian từ tháng 03/2024 đến tháng 05/2024. Bảng câu hỏi cho nghiên cứu này sử dụng thang đo Likert với 5 mức độ. Các phương pháp phân tích số liệu: kiểm định thang đo bằng Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định CFA phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM bằng phần mềm SPSS 22 và AMOS 22.

### 4. Phân tích dữ liệu và kết quả

#### 4.1. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo

Tất cả các thang đo đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6. Tổng 27 biến quan sát khi thực hiện chạy Cronbach's Alphan của mỗi thành phần đều đạt với hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3. Kết quả này cho thấy các biến quan sát của các thang đo đáng tin cậy và các biến quan sát này được giữ lại để tiếp tục phân tích EFA (Xem bảng 1).

**Bảng 1: Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha**

Thang đo	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Ghi chú
Các thành phần của biến: <b>Công bằng tổ chức</b>			
Công bằng phân phối	9	0,924	Không loại biến
Công bằng thủ tục	5	0,883	Không loại biến
<b>Tính hứng hờ tập thể (SL)</b>	8	0,863	Không loại biến
<b>Lòng trung thành nhân viên (LTT)</b>	5	0,943	Không loại biến

*Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm SPSS*

#### 4.2. Kết quả phân tích EFA

Kết quả sau khi thực hiện 3 lần EFA như bảng 2. Các biến quan sát bị loại khỏi kết quả phân tích EFA do có hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,5 là: CBPP3, SL3, SL4. Sau khi thực hiện EFA lần 4 thì ta thấy hệ số KMO = 0,883 > 0,6 cho thấy kết quả phân tích EFA đảm bảo độ tin cậy và việc phân tích này là thích hợp. Giá trị Sig. = 0,000 ≤ 0,05 trong kiểm định Battlet cho thấy, kết quả phân tích đảm bảo được mức ý nghĩa thống kê lớn hơn 95% và các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể. Giá trị tổng phương sai trích bằng 64,341% thể hiện các nhân tố được đưa ra từ phép phân tích có thể giải thích được 64,341% sự biến thiên của dữ liệu khảo sát ban đầu. Giá trị hệ số Eigenvalues của 4 nhân tố trong mô hình là bằng 1,679 > 1, khẳng định sẽ có 4 nhân tố được đưa ra từ phép phân tích và hệ số tải nhân tố của các biến quan sát trong mỗi nhân tố của các biến quan sát trong mỗi nhân tố đều lớn hơn mức 0,5 thể hiện sự biểu diễn tốt của các biến đối với nhân tố mà các biến đó thể hiện. Kết quả tại Bảng 2 cũng cho thấy, các nhân tố đại diện cho các khái niệm nghiên cứu có tính chất nhất quán nội tại và độ tin cậy cao, hoàn toàn phù hợp cho các phân tích tiếp theo.

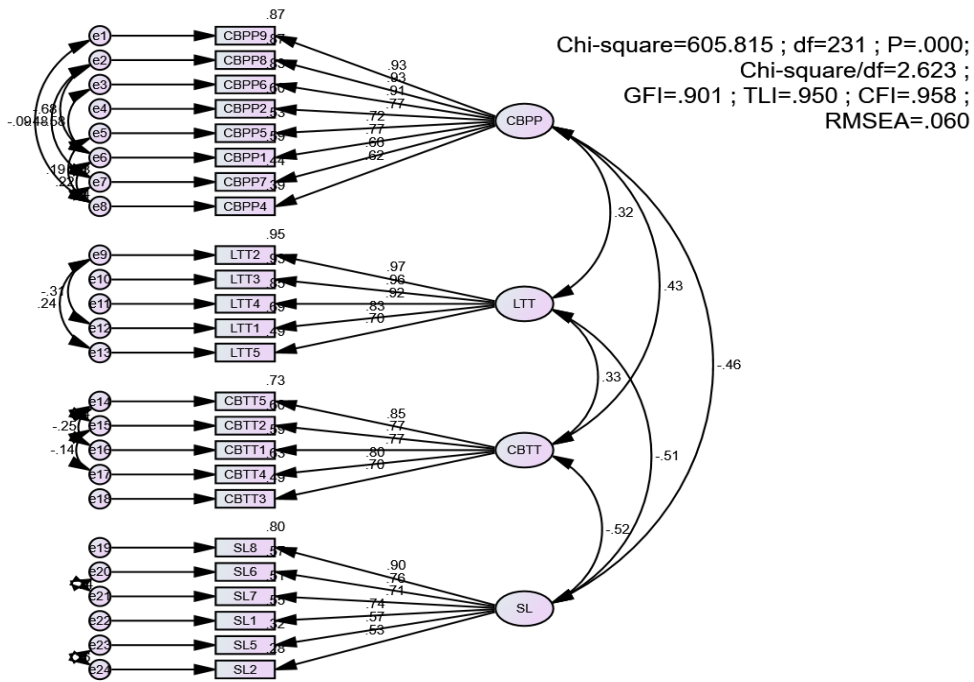
**Bảng 2: Kết quả phân tích EFA**

Biến	Hệ số tải nhân tố			
	1	2	3	4
CBPP9	0,947			
CBPP8	0,941			
CBPP6	0,923			
CBPP2	0,786			
CBPP5	0,753			
CBPP1	0,694			
CBPP7	0,673			
CBPP4	0,619			
LTT2		0,963		
LTT3		0,958		
LTT4		0,904		
LTT1		0,841		
LTT5		0,721		
CBTT5			0,891	
CBTT2			0,800	
CBTT1			0,748	
CBTT4			0,737	
CBTT3			0,674	
SL8				0,875
SL6				0,836
SL7				0,739
SL1				0,577
SL5				0,572
SL2				0,531
Phương sai trích	37,44	50,34	58,945	64,341
Eigenvalues	9,318	3,349	2,402	1,679
KMO = 0,883	Sig = 0,00	Sig = 0,00	Sig = 0,00	Sig = 0,00

(Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm SPSS)

**4.2. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA**

Theo Hair và cộng sự (2010) chỉ số CFI  $\geq 0,9$  là tốt, CFI  $\geq 0,95$  là rất tốt, CFI  $\geq 0,8$  là chấp nhận được, GFI  $\geq 0,9$  là tốt, GFI  $\geq 0,95$  là rất tốt; RMSEA  $\leq 0,08$  là tốt, RMSEA  $\leq 0,03$  là rất tốt. Ngoài ra, một số đề tài do sự giới hạn về cỡ mẫu nên trị số GFI khó đạt được mức 0,9. Chính vì vậy, mức giá trị tối thiểu 0,8 vẫn được chấp nhận theo Baumgartner and Homburg (1995), and Doll, Xia, and Torkzadeh (1994). Kết quả hình 2 ta thấy chỉ số GFI = 0,901 > 0,8; CFI = 0,958 > 0,9 và RMSEA = 0,06 < 0,08. Như vậy, các chỉ tiêu này đều đạt theo yêu cầu, mô hình đo lường đạt độ tương thích với dữ liệu thị trường.

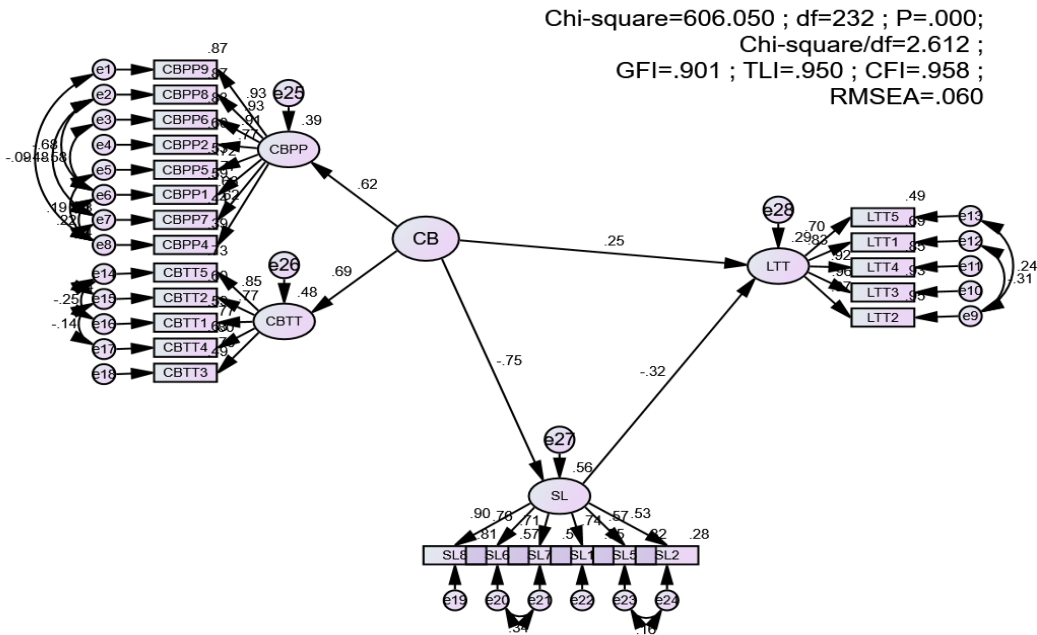


**Hình 2: Kết quả nhân tố khẳng định CFA**

*Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm Amos*

**4.3. Kết quả phân tích SEM**

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM cho ra các chỉ tiêu có giá trị như sau: Chi-square/df = 2,612 < 3 đạt; GFI = 0,901 > 0,8 đạt; CFI = 0,958 > 0,9 tốt; RMSEA = 0,06 < 0,08 chấp nhận được. Theo kết quả hình 3 ta thấy các chỉ số này đều đáp ứng được các yêu cầu về mặt lý thuyết. Vì vậy, mô hình SEM này phù hợp với dữ liệu thu thập từ thị trường.



**Hình 3: Kết quả mô hình cấu trúc tuyến tính SEM (đã chuẩn hóa)**

*Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm Amos*

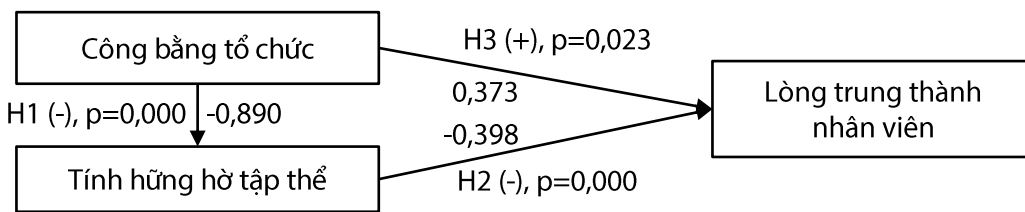
Kết quả các trọng số hồi quy chưa chuẩn hóa và đã chuẩn hóa của mô hình SEM cho thấy, ở độ tin cậy 95%, 3 giả thuyết đặt ra ban đầu đều được chấp nhận như bảng 3.

**Bảng 3: Kết quả chỉ số hồi quy mô hình SEM**

Giả thuyết	Nội dung	P-Value	Kết quả	Mức độ tác động
H1	Công bằng tổ chức tác động ngược chiều với tính hững hờ tập thể	0,000	Chấp nhận	-0,890
H2	Tính hững hờ tập thể tác động ngược chiều đến lòng trung thành nhân viên	0,000	Chấp nhận	-0,398
H3	Công bằng tổ chức tác động cùng chiều với lòng trung thành nhân viên	0,023	Chấp nhận	0,373

(Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm Amos)

Thông qua kết quả trên ta có thể tổng kết ra mô hình tác động của công bằng tổ chức, tính hững hờ tập thể và lòng trung thành nhân viên như sau:



**Hình 4: Kết quả mô hình nghiên cứu**

(Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm SPSS)

Từ kết quả nghiên cứu ở hình 4 đã đưa ra những phát hiện quan trọng về mối quan hệ giữa công bằng tổ chức, tính hững hờ tập thể và lòng trung thành của nhân viên trên đối tượng nghiên cứu của một số doanh nghiệp tại TP.Hồ Chí Minh. Dựa trên các giá trị P-value và mức độ tác động của các giả thuyết, ta có thể phân tích sâu hơn về ý nghĩa và tác động của những yếu tố này đối với môi trường làm việc và quản lý tổ chức như sau:

**Giả thuyết H1:** Công bằng tổ chức tác động ngược chiều với tính hững hờ tập thể

Kết quả cho thấy giá trị P-value = 0,000, nghĩa là giả thuyết này được chấp nhận với mức độ ý nghĩa cao. Mức độ tác động (-0,890) cho thấy một mối quan hệ ngược chiều rất mạnh giữa công bằng tổ chức và tính hững hờ tập thể. Điều này có nghĩa là khi tổ chức đảm bảo sự công bằng trong các quy trình như đánh giá, khen thưởng, thăng tiến, và ra quyết định, tính hững hờ tập thể sẽ giảm đáng kể. Việc tổ chức hành xử công bằng tạo ra môi trường làm việc mà ở đó, nhân viên cảm thấy đóng góp của mình được ghi nhận và đánh giá đúng mức, từ đó thúc đẩy họ tích cực tham gia vào công việc hơn. Ngược lại, nếu công bằng không được duy trì, trách nhiệm và động lực của các cá nhân trong nhóm sẽ giảm, dẫn đến sự gia tăng tính hững hờ tập thể. Điều này nhấn mạnh vai trò thiết yếu của công bằng tổ chức trong việc giảm thiểu hiện tượng "hững hờ" hoặc thái độ thờ ơ của nhân viên trong các nhóm làm việc chung.

**Giả thuyết H2:** Tính hững hờ tập thể tác động ngược chiều đến lòng trung thành của nhân viên

Với giá trị P-value = 0,000 cũng được chấp nhận, và mức độ tác động (-0,398) cho thấy tính hững hờ tập thể có ảnh hưởng tiêu cực đến lòng trung thành của nhân viên. Mối quan hệ ngược chiều này có nghĩa là khi tính hững hờ tập thể gia tăng, lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức sẽ giảm. Sự hững hờ của các thành viên trong nhóm làm cho nhân viên cảm thấy không được gắn kết với tổ chức, vì họ có thể cảm thấy rằng nỗ lực của mình không quan trọng hoặc không được đánh giá cao. Điều này cũng ám chỉ rằng những nhóm làm việc

thiếu động lực và trách nhiệm có thể làm giảm cảm giác gắn bó của nhân viên với tổ chức, ảnh hưởng đến sự cam kết và lòng trung thành của họ. Những nhân viên cảm thấy môi trường làm việc thiếu động lực và không khuyến khích đóng góp cá nhân sẽ dễ dàng mất đi sự kết nối với tổ chức và có xu hướng tìm kiếm cơ hội mới ở những tổ chức khác có môi trường làm việc công bằng và tích cực hơn.

Giả thuyết H3: Công bằng tổ chức tác động cùng chiều với lòng trung thành của nhân viên. P-value của H3 là 0,023, một mức độ ý nghĩa chấp nhận được, cho thấy giả thuyết này cũng được ủng hộ. Mức độ tác động (0,373) cho thấy công bằng tổ chức có mối quan hệ cùng chiều với lòng trung thành của nhân viên, nghĩa là khi nhân viên cảm nhận được công bằng trong tổ chức, lòng trung thành của họ sẽ gia tăng. Công bằng trong tổ chức không chỉ giúp nhân viên cảm thấy được đánh giá công bằng về mặt đóng góp, mà còn tạo ra sự tin tưởng vào hệ thống quản lý của tổ chức. Sự minh bạch, nhất quán trong việc áp dụng các chính sách khen thưởng, thăng tiến hay đánh giá công việc sẽ khiến nhân viên cảm thấy mình là một phần quan trọng của tổ chức, và điều này thúc đẩy họ duy trì sự gắn bó lâu dài. Mối quan hệ tích cực này chỉ ra rằng một tổ chức công bằng là yếu tố cốt lõi để duy trì và tăng cường lòng trung thành của nhân viên.

### 5. Kết luận

Trong bài nghiên cứu này, nhóm tác giả đã tập trung khảo sát tìm mối quan hệ giữa yếu tố công bằng tổ chức, tính hững hờ tập thể và lòng trung thành của nhân viên. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra tầm quan trọng của công bằng tổ chức đối với tính hững hờ tập thể và lòng trung thành của nhân viên. Cụ thể, công bằng tổ chức có tác động ngược chiều mạnh mẽ với tính hững hờ tập thể và cùng chiều với lòng trung thành của nhân viên, đồng thời tính hững hờ tập thể cũng làm suy giảm lòng trung thành của nhân viên. Điều này nhấn mạnh rằng khi các tổ chức đảm bảo sự công bằng trong các quy trình quản lý như đánh giá, thăng tiến và khen thưởng, họ sẽ giảm được tính hững hờ của nhân viên và tăng cường sự gắn kết lâu dài với tổ chức. Từ những phát hiện này, các nhà quản lý nên áp dụng một số hàm ý quan trọng. Đầu tiên, cần xây dựng các chính sách quản lý công bằng và minh bạch, đảm bảo mọi nhân viên cảm thấy được đối xử công bằng và có cơ hội phát triển tương đương. Thứ hai, cần khuyến khích trách nhiệm cá nhân và sự tham gia tích cực của nhân viên trong nhóm, nhằm giảm tính hững hờ tập thể. Bên cạnh đó, phản hồi thường xuyên giữa quản lý và nhân viên là cần thiết để duy trì lòng tin và sự gắn kết. Cuối cùng, việc đào tạo và phát triển nên được triển khai công bằng, và tổ chức cần thường xuyên theo dõi mức độ công bằng qua khảo sát nội bộ để điều chỉnh kịp thời. Những chiến lược này không chỉ giúp giảm tính hững hờ tập thể mà còn tăng cường lòng trung thành của nhân viên, góp phần nâng cao hiệu suất làm việc và phát triển bền vững cho tổ chức.

### Tài liệu tham khảo:

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.

Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 295–305.

Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36–59.

Baumgartner, H., & Homburg, C. (1995). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139–161.

Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.

Blau, G., Boal, K., & Blau, J. R. (2003). Testing the relationship of trait and behavioral approaches to job satisfaction: Where have we been and where are we going? *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 448-467.

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., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.

DeConinck, J. B., & Stilwell, D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231.

Doll, W. J., Xia, W., & Torkzadeh, G. (1994). A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument. *MIS Quarterly*, 18(4), 453-461.

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.

Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage

Forsyth, D. R. (2006). *Group dynamics*. Cengage Learning.

Forsyth, D. R., & McMillan, J. H. (1991). Group dynamics in research and practice. *Educational Researcher*, 20(3), 8-14.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

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

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.

Harkins, S. G., & Petty, R. E. (1982). Effects of task difficulty and task uniqueness on social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1214-1229.

Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.

Kaneshiro, P. (2008). Culture and organizational climate: Nurses' insight into their relationship. *Journal of Nursing Administration*, 38(2), 84-90.

Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681-706.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (1991). Implementing global strategies: The role of procedural justice. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 125-143.



Latane, B., Williams, K. D., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822–832.

Latif, A., & Rana, M. A. (2019). Organizational justice and employee behavior: A moderated mediation model of psychological empowerment and affective commitment. *Journal of Business Research*, 103, 400–409.

Li, J., Zhang, J., & Loi, R. (2018). Linking ethical leadership to employee creativity: Knowledge sharing and self-efficacy as mediators. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46(5), 797–808.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.

Porter, L. W., & Smith, F. J. (1970). The etiology of organizational behavior. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 7(2), 68–80.

Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2014). *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior (13th ed.)*. Pearson Education, Inc.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (1998). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 49(1), 361–386.

Shin, Y., Cho, Y. J., & Lee, H. (2015). Emotional intelligence, trust, and leader-member exchange: A multilevel examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(4), 412–429.

Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637–643.

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361.

Thanh, V. B., & Toan, N. V. (2018). The relationship between organizational justice and social loafing in Ho Chi Minh City, Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(3), 179–183.

Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Erlbaum.

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119.