

## MỤC LỤC

### KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

---

- 1. Nguyễn Thị Liên** - Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến gắn kết công việc của nhân lực ngành nhân sự. *Mã số: 186.1HRMg.11* 3  
*Factors Affecting to Work Engagement of Human Resource Employees*
- 2. Lê Thị Việt Nga và Dương Hoàng Anh** - Thương mại song phương Việt Nam - Israel trong bối cảnh thực thi vifta: tiếp cận từ các chỉ số thương mại. *Mã số: 186.IIEM.11* 21  
*Vietnam-Israel Bilateral Trade in the Context of Vifta Implementation: An Approach Based on Trade Indicators*
- 3. Trịnh Thị Hương** - Yếu tố tác động tới việc tham gia bảo hiểm xã hội của người lao động làm việc trong các doanh nghiệp tư nhân tại Việt Nam giai đoạn 2018 – 2022. *Mã số: 186.SMET.11* 37  
*Factors Affecting Social Insurance Participation of Employees Working in the Private Business Sector in Vietnam in the Period 2018 - 2022*

### QUẢN TRỊ KINH DOANH

---

- 4. Trần Thị Kim Phương, Hồ Mai Thảo Nhi, Nguyễn Kỳ Viễn, Đỗ Thị Thu Uyên, Trần Trung Vinh và Trương Bá Thanh** - Ảnh hưởng của sự tin cậy và sự chứng thực quá mức đến tài sản thương hiệu của người nổi tiếng trực tuyến trên tiktok và ý định đặt phòng của người theo dõi. *Mã số: 186.2Badm.21* 50  
*The Impact of Celebrity Credibility and Over-Endorsement on Online Celebrity Brand Equity on Tiktok And Followers' Booking Intention*

- 5. Phạm Thu Trang** - Tác động của công bằng trong tổ chức tới nghỉ việc trong im lặng tại các doanh nghiệp Việt Nam. *Mã số: 186.HRMg.21* 65

*The Impact of Organizational Justice on Quiet Quitting in Vietnamese Businesses*

- 6. Nguyễn Thị Nga và Nguyễn Hữu Khôi** - Các nhân tố ảnh hưởng đến ý định mua sắm của khách hàng trong bối cảnh bán lẻ hợp kênh. *Mã số: 186.2BMkt.21* 76

*Factors Influencing Customers' Purchase Intention in the Context of Omnichannel Retailing*

- 7. Ao Thu Hoài và Vũ Lan Phương** - Các nhân tố ảnh hưởng đến ý định lan truyền và mua hàng trên tiktok tại thành phố Hồ Chí Minh. *Mã số: 186.2BMkt.21* 87

*Factors Influencing Viral Behavior Intention and Purchase Intention of Tiktok's Users in Ho Chi Minh City*

## Ý KIẾN TRAO ĐỔI

---

- 8. Trần Kiều Trang và Phan Nam Thái** - Vai trò của vốn con người, cam kết lao động và đổi mới sáng tạo đối với năng suất lao động trong doanh nghiệp nhỏ và vừa sản xuất. *Mã số: 186.3BAdm.31* 102

*Empirical study on the role human capital, employee engagement and innovation for productivity of manufacturing SMEs*

# TÁC ĐỘNG CỦA CÔNG BẰNG TRONG TỔ CHỨC TỚI NGHỈ VIỆC TRONG IM LẶNG TẠI CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

**Phạm Thu Trang**

Học viện Ngân hàng

Email: trangpt@hvn.edu.vn

Ngày nhận: 18/9/2023

Ngày nhận lại: 30/12/2024

Ngày duyệt đăng: 05/01/2024

Mục tiêu của nghiên cứu nhằm đánh giá tác động của từng khía cạnh của công bằng trong tổ chức tới nghỉ việc trong im lặng tại các doanh nghiệp Việt Nam. Nghiên cứu này sử dụng phương pháp điều tra bảng hỏi với 405 quan sát và phân tích dữ liệu sử dụng PLS-SEM. Kết quả nghiên cứu cho thấy, công bằng phân phối, công bằng quy trình, công bằng giữa các cá nhân tác động tiêu cực đến nghỉ việc trong im lặng. Tuy nhiên, công bằng thông tin không tác động đến nghỉ việc trong im lặng. Nghiên cứu này cũng chỉ ra công bằng phân phối và công bằng quy trình tác động lớn đến nghỉ việc trong im lặng, trong khi công bằng giữa các cá nhân chỉ tác động nhỏ đến nghỉ việc trong im lặng. Thảo luận về kết quả nghiên cứu và hạn chế của nghiên cứu sẽ được trình bày ở cuối bài.

**Từ khóa:** Công bằng trong tổ chức, nghỉ việc trong im lặng, công bằng phân phối, công bằng quy trình, công bằng giữa cá nhân, công bằng thông tin.

**JEL Classifications:** M12; M59.

**DOI:** 10.54404/JTS.2024.186V.05

## 1. Giới thiệu

Nghỉ việc trong im lặng (quiet quitting) là thuật ngữ được nhà kinh tế học Mark Boldger đưa ra năm 2008 nhưng được lan truyền trên mạng xã hội sau khi Khan (2022) đăng Video trên Tiktok (Anand và cộng sự, 2023; Hamouche và cộng sự, 2023). Nghỉ việc trong im lặng là tình trạng một cá nhân đặt nỗ lực tối thiểu nhưng cần thiết vào công việc do thiếu sự hỗ trợ của tổ chức, lo ngại về tiền lương, công việc không ổn định và/hoặc có các ưu tiên khác (Serenko, 2023). Những cá nhân nghỉ việc trong im lặng không hoàn toàn từ bỏ công việc, họ chỉ làm vừa đủ và từ chối nỗ lực thêm cho công việc (Scheyett, 2023). Nghỉ việc trong im lặng gây ra những thiệt hại cho nền kinh tế và

doanh nghiệp. Theo Klotz và Bolino (2022), ban đầu nghỉ việc trong im lặng không là vấn đề lớn đối với doanh nghiệp, nhưng trong dài hạn nghỉ việc trong im lặng tạo ra hậu quả nặng nề cho đồng nghiệp và doanh nghiệp. Theo ước tính của Harter (2023), trên phạm vi toàn thế giới, những người nghỉ việc trong im lặng gây ra thiệt hại 8,8 nghìn tỷ đô la, chiếm 9,9 % GDP của thế giới. Đáng chú ý là, trong lực lượng lao động thì cứ 4 người lao động lại có 1 người cho rằng họ là người nghỉ việc trong im lặng (Ressumebulder, 2023).

Nguyên nhân dẫn đến nghỉ việc trong im lặng được chia làm 5 điều kiện chính: phân phối lại hoặc tái ưu tiên các vai trò/nhiệm vụ khác ngoài công việc, sự công bằng, lo lắng về năng lực và

trình độ của người quản lý hoặc bị xa lánh và thiếu các nguồn lực (Anand và cộng sự, 2023). Đối với nhóm nguyên nhân về phân phối lại hoặc tái ưu tiên các vai trò, nhiệm vụ, người lao động có thể đặt trọng tâm vào hạnh phúc của cá nhân hay sự cân bằng giữa cuộc sống và gia đình hoặc giành cho những điều ý nghĩa hơn (Marples, 2022). Ngoài ra, người lao động có thể so sánh, đánh giá và thấy được mình không được người sử dụng lao động đối xử công bằng, họ sẽ tiến hành nghỉ việc trong im lặng (Anand và cộng sự, 2023). Thêm vào đó, người lao động có thể lo lắng về trình độ của người quản lý hoặc bị chính tổ chức xa lánh ví dụ như: không thông báo cho các cuộc họp, không coi trọng ý kiến của họ (Klotz & Bolino, 2022). Cuối cùng, người lao động có thể nghỉ việc trong im lặng nếu họ thiếu các nguồn lực cần thiết (Tapper, 2022).

Tác động của công bằng trong tổ chức (organizational justice) đến các đầu ra của cá nhân đã được các học giả và những người làm thực tiễn nghiên cứu (DeConinck & Johnson, 2009; Hassan & Noor, 2008; Karriker & Williams, 2009; Strom và cộng sự, 2014; Suifan và cộng sự, 2017). Công bằng trong tổ chức tác động tiêu cực đến ý định nghỉ việc (DeConinck & Johnson, 2009), nâng cao gắn kết trong công việc (Strom và cộng sự, 2014), tăng hành vi ngoài công việc (Hassan & Noor, 2008) và nâng cao hành vi công dân của tổ chức (Karriker & Williams, 2009).

Mặc dù, có một số học giả cho rằng nghỉ việc trong im lặng chỉ là “bình mới rượu cũ” vì thuật ngữ này khá giống với không gắn kết với tổ chức (Atalay & Dağistan, 2023). Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu đã phân biệt và cho thấy thuật ngữ nghỉ việc trong im lặng khác với các thuật ngữ tương tự như không gắn kết, ý định nghỉ việc, nhân viên rút lui, lười biếng sử dụng mạng trong giờ làm việc (Cyberloafing hoặc cyberslacking) (Anand và cộng sự, 2023; Hamouche và cộng sự, 2023; Lord, 2022). Theo hiểu biết của tác giả hiện nay chưa có nghiên cứu nào về tác động của công bằng trong tổ chức và nghỉ việc trong im lặng.

Mặc dù, Anand và cộng sự (2023) nhấn mạnh rằng thiếu công bằng sẽ dẫn đến nghỉ việc trong im lặng, tuy nhiên hiện nay chưa có nghiên cứu nào kiểm nghiệm mối quan hệ này.

Nghiên cứu này đóng góp vào lý thuyết và thực tiễn của công bằng trong tổ chức và nghỉ việc trong im lặng trên các khía cạnh sau. Thứ nhất, nghiên cứu này đánh giá tác động của công bằng trong tổ chức đến nghỉ việc trong im lặng, cho đến nay theo hiểu biết của tác giả chưa có nghiên cứu nào đánh giá tác động này. Thứ hai, nghiên cứu này sử dụng nhóm mẫu là người lao động tại Việt Nam. Các nghiên cứu đi trước về nghỉ việc trong im lặng sử dụng các nhóm mẫu từ Ấn Độ (Anand và cộng sự, 2023), Hy Lạp (Galanis và cộng sự, 2023) và Trung Quốc (Xueyun và cộng sự, 2023) mà chưa có nghiên cứu nào về Việt Nam. Theo Hofstede và cộng sự (2005) tại các quốc gia có văn hóa khác nhau thì người lao động sẽ có những hành vi khác nhau. Vì vậy, cần có một nghiên cứu tại Việt Nam.

## **2. Tổng quan nghiên cứu**

### **2.1. Lý thuyết công bằng**

Lý thuyết công bằng được Adams (1963, 1965) đưa ra dựa trên lý thuyết bất đồng nhận thức do Festinger (1957) đưa ra. Lý thuyết này giải thích rằng động lực của mỗi cá nhân được xác định thông qua sự so sánh giữa nỗ lực (Input - đầu vào) mà họ đầu tư và kết quả (Output - đầu ra) mà họ thu được, so với nỗ lực và kết quả của những cá nhân khác trong tổ chức làm việc. Nếu xuất hiện tình trạng bất bình đẳng trong quá trình so sánh này, cá nhân sẽ trải qua mất động lực. Theo thời gian, cá nhân có thể giảm nỗ lực trong công việc hoặc đòi hỏi nhiều hơn về kết quả (ví dụ: tăng lương, thăng chức, địa vị) để giảm đi căng thẳng bất bình đẳng này (Goodman & Friedman, 1971; Smyth và cộng sự, 2021).

Lý thuyết công bằng của Adams (1965) đã được chứng minh qua các nghiên cứu của (Lawler, 1968; Sweeney, 1990). Lý thuyết công bằng của Adams (1963) cũng đã được sử dụng để chứng minh mối quan hệ giữa công bằng trong tổ chức và ý định nghỉ việc (Farooq & Farooq,

2014), gắn kết với công việc (Dong và cộng sự, 2020; Ghosh và cộng sự, 2014), thực hiện công việc của nhân viên (Kalay, 2016), hành vi công dân của tổ chức (Blakely và cộng sự, 2005). Những đầu ra trên tương tự với nghỉ việc trong im lặng và vì vậy có thể sử dụng lý thuyết công bằng để giải thích mối quan hệ giữa công bằng trong tổ chức và nghỉ việc trong im lặng (Anand và cộng sự, 2023; Atalay & Dağistan, 2023).

## **2.2. Giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu**

### *Công bằng trong tổ chức*

Công bằng trong tổ chức được định nghĩa là sự công bằng, không thiên vị (fairness) trong tổ chức (Greenberg, 1990). Công bằng trong tổ chức mô tả sự đánh giá chủ quan về sự đúng đắn hoặc phù hợp về mặt đạo đức (Cropanzano và cộng sự, 2001). Ban đầu Greenberg (1990) đề xuất có 3 loại công bằng trong tổ chức bao gồm: công bằng trong phân phối, công bằng quy trình và công bằng tương tác (Greenberg, 1990). Sau đó, Greenberg và Cropanzano (1993) phân chia công bằng tương tác thành công bằng giữa các cá nhân và công bằng thông tin. Công bằng phân phối được định nghĩa là mức độ cá nhân nhận thức quá trình trao đổi của họ và tổ chức có công bằng hay không, liên quan đến đầu ra nhận được (Greenberg, 1987). Công bằng phân phối liên quan đến nội dung của công bằng trong khi công bằng quy trình là mức độ công bằng của các biện pháp, công cụ được sử dụng để đạt được đầu ra trên (Greenberg, 1987, 1990). Công bằng giữa các cá nhân liên quan đến đối xử với nhân viên một cách tôn trọng và nhân phẩm (Greenberg, 1993). Công bằng thông tin liên quan đưa ra lời giải thích thẳng thắn (Greenberg, 1993).

### *Công bằng phân phối và nghỉ việc trong im lặng*

Nghỉ việc trong im lặng là tình trạng một cá nhân đặt nỗ lực tối thiểu nhưng cần thiết vào công việc (Serenko, 2023). Những nhân viên nghỉ việc trong im lặng vẫn tiến hành các công việc trong mô tả công việc để tránh tình trạng bị sa thải nhưng từ chối làm những công việc ngoài mô tả công việc. Công bằng phân phối tác động tích cực

đến sự thỏa mãn trong công việc (Schappe, 1998). Tổ chức có công bằng phân phối sẽ thúc đẩy người lao động làm những công việc ngoài vai trò như giúp đỡ đồng nghiệp, tiến hành các hoạt động giúp tổ chức đạt mục tiêu (Lambert & Hogan, 2013). Công bằng phân phối cao giúp nhân viên gắn kết với công việc (Strom và cộng sự, 2014). Công bằng phân phối làm giảm ý định nghỉ việc (Strom và cộng sự, 2014).

Theo lý thuyết công bằng do Adams (1965) đưa ra, khi người lao động nhận thấy sự bất công bằng giữa đầu vào (input) và đầu ra (output), họ sẽ yêu cầu tăng đầu ra hoặc giảm đầu vào. Trong tình hình kinh tế sau Covid khó khăn, việc yêu cầu thêm đầu ra là khó khả thi (Atalay & Dağistan, 2023). Vì vậy, người lao động có xu hướng giảm nỗ lực trong công việc.

Từ những lập luận kể trên tác giả đưa ra giả thuyết sau:

*Giả thuyết H<sub>1</sub>: Công bằng phân phối tác động tiêu cực đến nghỉ việc trong im lặng.*

*Công bằng quy trình và nghỉ việc trong im lặng*

Công bằng quy trình liên quan đến mức độ công bằng của các biện pháp, công cụ được sử dụng để đạt được đầu ra (Greenberg, 1993). Công bằng về quy trình thường liên quan đến việc thực hiện các quy tắc ra quyết định minh bạch và hợp lệ cũng như cơ hội cho nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định (De Cremer và cộng sự, 2008). Theo Adams (1965) khi người lao động nhận được kết quả không tương xứng với công sức họ bỏ ra, họ sẽ giảm yếu tố đầu vào.

Công bằng quy trình tác động đến việc thực hiện những hành vi ngoài công việc trong một số nghiên cứu (Biswas và cộng sự, 2013; Karatepe, 2011) nhưng không tác động đến hành vi ngoài công việc trong nghiên cứu khác (Lambert & Hogan, 2013). Công bằng quy trình tác động tích cực đến gắn kết công việc (Strom và cộng sự, 2014). Công bằng quy trình cao sẽ giảm ý định nghỉ việc của nhân viên (Strom và cộng sự, 2014).

Từ những nhận định trên tác giả đưa ra các giả thuyết sau

*Giả thuyết H<sub>2</sub>: Công bằng quy trình tác động tiêu cực đến nghỉ việc trong im lặng.*

*Công bằng cá nhân và nghỉ việc trong im lặng*

Công bằng cá nhân liên quan đến đối xử với nhân viên một cách tôn trọng và nhân phẩm (Greenberg, 1993). Nếu nhân viên được đối xử một cách tôn trọng và nhân phẩm, họ sẽ tin tưởng người quản lý lớn (Kernan & Hanges, 2002). Nhân viên được tôn trọng sẽ tích cực tham gia vào các hoạt động ngoài nhiệm vụ như giúp đỡ đồng nghiệp hay các hoạt động tốt cho tổ chức (Cheung, 2013). Công bằng cá nhân sẽ làm nâng cao sự thoả mãn trong công việc (Loi và cộng sự, 2009). Cá nhân được đối xử tôn trọng sẽ giảm ý định nghỉ việc (Özkan, 2023). Do nghỉ việc trong im lặng liên quan đến thoả mãn trong công việc thấp, không tham gia các hoạt động ngoài mô tả công việc hay ngoài vai trò (Tapper, 2022), vì vậy tác giả cho rằng công bằng cá nhân ảnh hưởng đến nghỉ việc trong im lặng.

Từ những nhận định kể trên tác giả giả thuyết như sau:

*Giả thuyết H<sub>3</sub>: Công bằng cá nhân tác động tiêu cực đến nghỉ việc trong im lặng*

*Công bằng thông tin và nghỉ việc trong im lặng*

Công bằng thông tin liên quan đến đưa ra lời giải thích thẳng thắn (Greenberg, 1993). Nhân viên nhận thấy có sự công bằng về thông tin sẽ tin tưởng người quản lý (Kernan & Hanges, 2002). Nhân viên được giải thích đầy đủ và thẳng thắn về các quyết định sẽ dễ thực hiện các hành vi ngoài nhiệm vụ (Cheung, 2013). Được cung cấp thông tin thẳng thắn, nhân viên sẽ nâng cao sự thoả mãn trong công việc (Loi và cộng sự, 2009). Công bằng thông tin làm giảm ý định muốn nghỉ việc (Özkan, 2023). Do nghỉ việc trong im lặng liên quan đến thoả mãn trong công việc thấp, không tham gia các hoạt động ngoài mô tả công việc hay ngoài vai trò (Tapper, 2022), vì vậy tác giả cho rằng công bằng thông tin ảnh hưởng đến nghỉ việc trong im lặng.

Từ những lập luận kể trên, tác giả đưa ra giả thuyết sau đây:

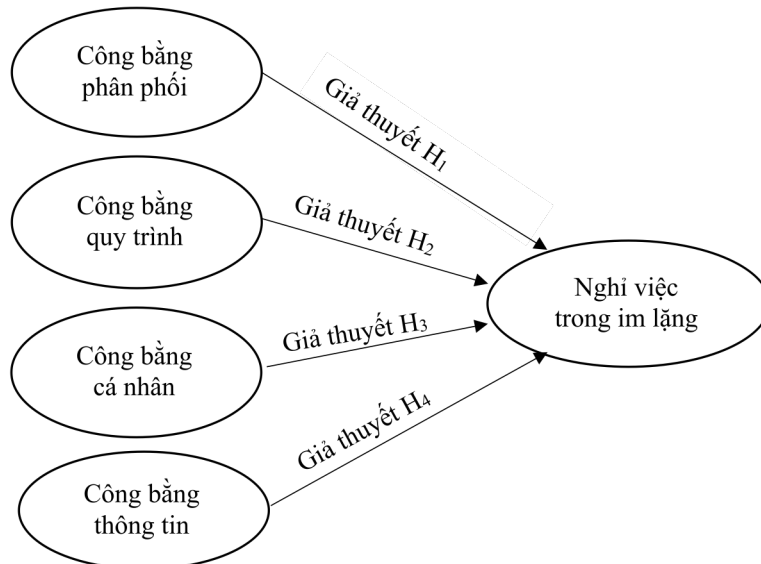
*Giả thuyết H<sub>4</sub>: Công bằng thông tin tác động tiêu cực đến nghỉ việc trong im lặng.*

Mô hình nghiên cứu như sau:

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

#### **3.1. Nhóm mẫu**

Bảng 1 thể hiện mô tả nhân khẩu học của nhóm mẫu:



(Nguồn: Tác giả đề xuất)

**Hình 1:** Mô hình nghiên cứu

**Bảng 1:** Nhân khẩu học của nhóm mẫu

STT	Biến/tiêu chí	Tần suất	Phần trăm
1	<b><i>Giới tính</i></b>		
	Nam	161	39,8%
	Nữ	244	60,2%
2	<b><i>Độ tuổi</i></b>		
	Từ 18 đến 30	183	45,2%
	Trên 30 đến 40	169	41,7%
	Trên 40 đến 50	50	12,4%
	Trên 50 đến 60	3	0,7%
3	<b><i>Trình độ học vấn</i></b>		
	Đại học	232	57,3%
	Sau đại học	173	42,7%
4	<b><i>Vị trí công tác</i></b>		
	Nhân viên	252	62,2%
	Quản lý cơ sở	93	23,0%
	Quản lý cấp trung	42	10,6%
	Quản lý cấp cao	18	4,2%

(Nguồn: Tính toán từ số liệu khảo sát)

Tác giả thiết kế google form và gửi link google form cho người trả lời bằng hỏi. Tác giả sử dụng phương pháp tuyệt lẫn để thu thập dữ liệu. Trong tổng số 405 người tham gia khảo sát, đa số đều là phụ nữ, chiếm 60,2% tỷ lệ trả lời. Đối với phân bố theo độ tuổi, nhóm chủ yếu là những người dưới 40 tuổi, với tỷ lệ 45,2% trong khoảng từ 18 đến 30 tuổi và 41,2% thuộc độ tuổi từ 30 đến 40. Về trình độ học vấn, tất cả các đáp viên đều có trình độ đại học hoặc sau đại học, không có sự đa dạng về trình độ như cao đẳng, trung cấp hay tốt nghiệp trung học phổ thông (THPT). Trong số những người tham gia khảo sát, có sự đa dạng về vị trí công tác, với đa số là nhân viên (chiếm 62,2%). Tiếp theo là cán bộ quản lý cơ sở, chiếm 23%, sau đó là cán bộ quản lý cấp trung và cán bộ quản lý cấp cao, lần lượt chiếm 10,6% và 4,2%.

**3.2. Thang đo**

Thang đo được sử dụng trong nghiên cứu là các thang đo đi trước. Tác giả sử dụng gợi ý của

Colquitt (2001) để đo lường các biến về công bằng. Colquitt (2001) đo lường công bằng phân phối dựa trên 4 mệnh đề, một ví dụ trong 4 mệnh đề là “*Kết quả của tôi phản ánh nỗ lực tôi bỏ ra cho công việc*”. Colquitt (2001) đo lường công bằng quy trình dựa trên 7 mệnh đề. Một ví dụ trong 7 mệnh đề của công bằng quy trình là “*Những quy trình trong công việc của tôi được áp dụng một cách nhất quán*”. Công bằng giữa các cá nhân được đánh giá dựa trên 5 câu hỏi do Colquitt (2001) đề xuất với ví dụ là “*Nhà quản lý và đồng nghiệp đối xử với tôi theo cách tôn trọng*”. Công bằng thông tin được đo lường dựa trên đề xuất của Colquitt (2001) gồm 5 chi biến với ví dụ về thang đo này là “*Nhà quản lý lý giải cặn kẽ các thủ tục cho tôi*”. Người tham gia trả lời bằng hỏi đánh giá về mức độ đồng ý của họ với mỗi mệnh đề từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) tới 7 (hoàn toàn đồng ý).

Nghi việc trong im lặng được đo lường dựa trên gợi ý của Anand và cộng sự (2023). Anand và

cộng sự (2023) gợi ý thang đo gồm 7 mệnh đề để đo lường nghỉ việc trong im lặng. Người tham gia trả lời bảng hỏi đánh giá về mức độ đồng ý của họ với mỗi mệnh đề từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) tới 7 (hoàn toàn đồng ý). Ví dụ về 1 mệnh đề trong 7 mệnh đề trên là “Tôi thường tránh làm thêm việc ngoài giờ nếu công việc không được trả thêm tiền”.

**4. Kết quả nghiên cứu**

**4.1. Mô hình đo lường**

Tác giả sử dụng phương pháp phân tích dữ liệu PLS SEM và sử dụng phần mềm Smart PLS 4.0 để phân tích dữ liệu. Tác giả mã hóa các biến như sau: DJ- distribution justice: công bằng phân phối, PJ - Procedure justice: công bằng quy trình; IT: Interpersonal justice: Công bằng giữa cá nhân;

**Bảng 2:** Hệ số tải ngoài, Cronbach alpha, CR, AVE, HTMT

Chỉ biến	Hệ số tải ngoài	Cronbach Apha	CR	AVE	HTMT
DJ1	0,890	0,906	0,934	0,780	0,114-0,894
DJ2	0,850				
DJ3	0,882				
DJ4	0,909				
PJ1	0,838	0,900	0,928	0,675	0,133 -0,793
PJ2	0,906				
PJ3	0,881				
PJ5	0,863				
PJ6	0,909				
PJ7	0,920				
IT1	0,822				
IT2	0,802				
IT3	0,826				
IT4	0,797				
IT5	0,854				
IF1	0,738	0,872	0,870	0,579	0,114-0,196
IF2	0,730				
IF3	<b>0,542</b>				
IF4	0,792				
IF5	0,946				
QQ1	<b>0,658</b>	0,897	0,920	0,626	0,177 – 0,894
QQ2	<b>0,600</b>				
QQ3	0,871				
QQ4	0,851				
QQ5	0,850				
QQ6	0,847				
QQ7	0816				

(Nguồn: Tác giả phân tích, tổng hợp)

Lưu ý: DJ - distribution justice: công bằng phân phối, PJ - Procedure justice: công bằng quy trình; IT: Interpersonal justice: Công bằng giữa cá nhân; IF: information justice: công bằng thông tin; QQ: Quiet quitting: nghỉ việc trong im lặng

DJ4 có hệ số tải ngoài bằng 0,088 nhỏ hơn 0,5 nên bị loại ra khỏi phân tích



IF: information justice: công bằng thông tin; QQ: Quiet quitting: nghỉ việc trong im lặng. Bảng 2 thể hiện kết quả của mô hình đo lường.

Ban đầu, khi tiến hành tính toán hệ số tải ngoài, tác giả nhận thấy DJ4 có hệ số tải ngoài khá nhỏ là 0,088 nhỏ hơn mức chấp nhận được là 0,5. Theo Hair Jr và cộng sự (2017) với những biên quan sát có hệ số tải ngoài nhỏ hơn 0,5 thì nhà nghiên cứu nên loại biên quan sát. Vì vậy, tác giả quyết định loại DJ4 ra khỏi những phân tích về sau. Ngoài ra, theo Hair Jr và cộng sự (2017), nếu hệ số tải ngoài nằm trong khoảng 0,5 - 0,7 thì nhà nghiên cứu cần nhắc trong loại chỉ biến căn cứ vào CR, AVE. Kết quả tính toán hệ số tải ngoài cho thấy QQ1, QQ2, IF3 có hệ số tải ngoài nhỏ hơn 0,7 và lớn hơn 0,5 nhưng chỉ số CR, AVE vẫn đảm bảo, vì vậy tác giả quyết định giữ 3 chỉ biến trên trong các phân tích về sau.

Tác giả đánh giá độ tin cậy của thang đo sử dụng các chỉ số Cronbach Alpha và CR. Theo Hair Jr và cộng sự (2017) hai chỉ số này nên lớn hơn 0,7. Kết quả ở bảng 2 cho thấy tất cả các chỉ số Cronbach Alpha và CR đều lớn hơn 0,7; cho thấy độ tin cậy của thang đo là đảm bảo

Để đo lường độ hội tụ của thang đo, tác giả sử dụng chỉ số AVE. Chỉ số AVE nên lớn hơn 0,5 theo đề nghị của Hair Jr và cộng sự (2017). Kết quả tính toán AVE thể hiện trong bảng 2 cho thấy tất cả các chỉ số AVE đều đạt, cho thấy độ hội tụ của thang đo được đảm bảo.

Tác giả sử dụng chỉ số HTMT để đánh giá độ phân biệt của thang đo theo hướng dẫn của Hair Jr và cộng sự (2017). Chỉ số HTMT nên nhỏ hơn 0,9. Kết quả thể hiện trong bảng 2 cho thấy tất cả các chỉ số HTMT đều đạt và độ phân biệt của thang đo được đảm bảo.

**4.2. Kiểm định giả thuyết**

Bảng 3 thể hiện kết quả kiểm định giả thuyết.

Kết quả kiểm định các giả thuyết được thể hiện trong bảng 3. Kết quả phân tích cho thấy công bằng phân phối tác động tích cực đến nghỉ việc trong im lặng ( $\beta$  chuẩn hoá = - 0,562,  $p = 0,000$ ). Như vậy, giả thuyết H<sub>1</sub> được chấp nhận. Công bằng quy trình cũng tác động tích cực tới nghỉ việc trong im lặng ( $\beta$  chuẩn hoá = - 0,464,  $p = 0,000$ ). Như vậy, giả thuyết H<sub>2</sub> được chấp nhận. Kết quả thể hiện trong bảng 3 cho thấy công bằng giữa các cá nhân cũng tác động tiêu cực đến nghỉ việc trong im lặng ( $\beta$  chuẩn hoá = - 0,089,  $p = 0,004$ ). Như vậy, giả thuyết H<sub>3</sub> được chấp nhận. Kết quả phân tích cho thấy công bằng thông tin không tác động tới nghỉ việc trong im lặng ( $\beta$  chuẩn hoá = - 0,016,  $p = 0,425$ ). Như vậy, giả thuyết H<sub>4</sub> bị bác bỏ.

Kết quả thể hiện trong bảng 2 cũng cho thấy các biến độc lập giải thích được 85,3% sự giao động của biến phụ thuộc. Bên cạnh đó, theo Hair Jr và cộng sự (2017), chỉ số  $f^2$  cho thấy tầm quan trọng của biến độc lập đối với biến phụ thuộc. Nếu chỉ số này nhỏ hơn 0,15 nghĩa là tác động của biến độc lập đến biến phụ thuộc rất nhỏ. Nếu chỉ

**Bảng 3:** Kiểm định giả thuyết

Mối quan hệ	$\beta$ chuẩn hóa	P	F <sup>2</sup>	Kết luận
DJ → QQ	- 0,562	0,000	1,123	Chấp nhận H <sub>1</sub>
PJ → QQ	- 0,464	0,000	1,199	Chấp nhận H <sub>2</sub>
IT → QQ	- 0,089	0,004	0,028	Chấp nhận H <sub>3</sub>
IF → QQ	- 0,016	0,425	0,002	Bác bỏ H <sub>4</sub>
R <sup>2</sup> hiệu chỉnh: 0,853; VIF: 1,055 - 1,974				

(Nguồn: Tác giả phân tích, tổng hợp)

Lưu ý: DJ - Distribution Justice: công bằng phân phối, PJ - Procedure Justice: công bằng quy trình; IT - Interpersonal Justice: Công bằng giữa cá nhân; IF: information Justice: công bằng thông tin; QQ: Quiet Quitting: nghỉ việc trong im lặng.

số này nằm trong khoảng 0,15 đến 0,35 nghĩa là mức độ tác động ở mức trung bình. Nếu chỉ số này lớn hơn 0,35 có nghĩa là mức độ tác động lớn. Kết quả thể hiện trong bảng 3 cho thấy công bằng phân phối và công bằng quy trình tác động lớn đến nghỉ việc trong im lặng, trong khi công bằng giữa các cá nhân chỉ tác động nhỏ đến nghỉ việc trong im lặng.

## **5. Thảo luận về kết quả nghiên cứu và hạn chế của nghiên cứu**

### **5.1. Thảo luận về kết quả nghiên cứu**

Mục tiêu của nghiên cứu này nhằm đánh giá tác động của các khía cạnh của công bằng trong tổ chức tác động đến nghỉ việc trong im lặng. Kết quả nghiên cứu cho thấy công bằng phân phối tác động tiêu cực đến nghỉ việc trong im lặng. Kết quả này khá tương đồng với các kết quả đi trước khi dự đoán công bằng phân phối tác động tích cực đến các khía cạnh trái ngược của nghỉ việc trong im lặng như gắn kết với tổ chức (Strom và cộng sự, 2014), tác động tích cực đến thoả mãn trong công việc (Schappe, 1998), tác động tích cực đến hành vi công dân của tổ chức (Lambert & Hogan, 2013). Từ kết quả này cho thấy, các tổ chức muốn hạn chế nghỉ việc trong im lặng cần nâng cao công bằng phân phối.

Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy, công bằng quy trình tác động tiêu cực đến nghỉ việc trong im lặng. Kết quả nghiên cứu này đồng thuận với các kết luận đi trước của các nghiên cứu như (Biswas và cộng sự, 2013; Karatepe, 2011; Lambert & Hogan, 2013; Strom và cộng sự, 2014). Kết quả này có nghĩa là muốn hạn chế nghỉ việc trong im lặng, tổ chức cần nâng cao công bằng quy trình. Theo gợi ý của Colquitt (2001), công bằng quy trình bao gồm việc cá nhân được phát biểu suy nghĩ, cảm tưởng, việc quy trình được áp dụng nhất quán, không thiên vị, dựa trên thông tin chính xác, các cá nhân có quyền kháng nghị về quy trình và quy trình dựa trên tiêu chuẩn đạo đức và luân lý. Vì vậy, khi thiết kế quy trình tổ chức cần xem xét suy nghĩ, cảm tưởng của các cá nhân liên quan, thiết lập quy trình nhất quán, không thiên vị một vài cá nhân và phải dựa trên thông tin chính xác, tiêu chuẩn đạo đức. Đồng thời khi thiết lập quy trình cần xây dựng quy trình kháng nghị.

Kết quả nghiên cứu này cũng cho thấy công bằng giữa các cá nhân ảnh hưởng tiêu cực đến nghỉ việc trong im lặng. Kết quả này cho thấy muốn hạn chế nghỉ việc trong im lặng, tổ chức cần đảm bảo công bằng giữa các cá nhân. Kết quả này đồng thuận với các nghiên cứu đi trước (Loi và cộng sự, 2009; Özkan, 2023). Theo Colquitt (2001), công bằng giữa các cá nhân làm việc một cá nhân được đối xử một cách lịch sự, đàng hoàng, đối xử với lòng tôn trọng và tránh những nhận xét không đúng đắn.

Kết quả khảo sát cũng cho thấy công bằng thông tin không tác động đến nghỉ việc trong im lặng. Kết quả này cho thấy các nhà quản lý cần thận trọng khi nâng cao công bằng thông tin vì công bằng thông tin không có ý nghĩa trong mối quan hệ với nghỉ việc trong im lặng. Theo Colquitt (2001), công bằng thông tin bao gồm việc các cá nhân liên quan giải thích cặn kẽ, giao tiếp thẳng thắn, giải thích về các thủ tục hợp lý, truyền đạt thông tin của kịp thời, điều chỉnh cách giao tiếp để phù hợp với từng cá nhân. Kết quả này trái ngược với các nghiên cứu đi trước (Özkan, 2023). Tuy nhiên, Chan và Lai (2017) cho thấy, mặc dù công văn thông tin có tác động tới việc nhân viên làm những công việc ngoài nhiệm vụ nhưng tác động này rất nhỏ.

### **5.2. Hạn chế của nghiên cứu**

Cũng như những nghiên cứu khác về công bằng trong tổ chức và nghỉ việc trong im lặng, nghiên cứu này cũng có những hạn chế nhất định. Người đọc, những người làm thực tiễn, những nhà nghiên cứu khi sử dụng kết quả của nghiên cứu này cần thận trọng với những hạn chế sau. Thứ nhất, nghiên cứu này sử dụng thang đo là tự đánh giá chủ quan. Những nghiên cứu về sau sử dụng thang đo khách quan hơn như số lần từ chối tham gia các hoạt động ngoài nhiệm vụ sẽ có giá trị hơn nghiên cứu này. Thứ hai, nghiên cứu này thu thập dữ liệu tại một thời điểm. Khi một tổ chức tạo ra công bằng thì cần có một độ trễ để hạn chế nghỉ việc trong im lặng. Những nghiên cứu về sau sử dụng phương pháp thu thập dữ liệu tại nhiều thời điểm khác nhau sẽ có giá trị hơn nghiên cứu này. Thứ ba, phương pháp thu thập dữ liệu của nghiên cứu này là phương pháp tuyệt lẫn. Đây là phương

pháp thu thập dữ liệu phi ngẫu nhiên. Những nghiên cứu về sau sử dụng phương pháp thu thập nhóm mẫu ngẫu nhiên sẽ có giá trị hơn nghiên cứu này. Cuối cùng, nghiên cứu này có quy mô mẫu đảm bảo, tuy nhiên cơ cấu nhiều mẫu không đảm bảo. Các nghiên cứu về sau sử dụng nhóm mẫu đảm bảo về mặt quy mô và cấu trúc sẽ có giá trị hơn.

### **5.3. Hàm ý quản trị**

Từ kết quả nghiên cứu này cho thấy công bằng phân phối, công bằng quy trình và công bằng giữa các cá nhân tác động đến nghỉ việc trong im lặng. Từ kết quả này cho thấy, các tổ chức muốn hạn chế nghỉ việc trong im lặng cần nâng cao công bằng phân phối. Điều này có nghĩa là tổ chức phải trả đầu ra: lương, thưởng xứng đáng với nỗ lực, thời gian,... của nhân viên. Bên cạnh đó, cần đảm bảo sự công bằng phân phối giữa các cá nhân với nhau. Kết quả của nghiên cứu cũng cho thấy công bằng quy trình cũng tác động đến nghỉ việc trong im lặng. Vì vậy, để hạn chế nghỉ việc trong im lặng tổ chức khi thiết kế quy trình cần xem xét suy nghĩ, cảm tưởng của các cá nhân liên quan, thiết lập quy trình nhất quán, không thiên vị một vài cá nhân và phải dựa trên thông tin chính xác, tiêu chuẩn đạo đức. Đồng thời khi thiết lập quy trình cần xây dựng quy trình kháng nghị để nhân viên được quyền góp ý về các quy trình. Kết quả nghiên cứu cho thấy công bằng giữa các cá nhân hạn chế nghỉ việc trong im lặng. Kết quả nghiên cứu này cho thấy các nhà quản lý, đồng nghiệp đối xử với các cá nhân, đồng nghiệp một cách lịch sự đàng hoàng, tôn trọng và tránh những nhận xét không đúng đắn sẽ giảm nghỉ việc trong im lặng. Cuối cùng, do công bằng thông tin không tác động đến nghỉ việc trong im lặng nên các nhà quản trị nếu muốn giảm nghỉ việc trong im lặng mà thực hiện các biện pháp nhằm nâng cao công bằng thông tin cần thận trọng với các biện pháp đó. ◆

### **Tài liệu tham khảo:**

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The journal of abnormal and social psychology*, 67(5), 422.

Adams, J. S. (1965). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 47, 422-436.(1963b). *Wage inequities, productivity and work quality. Industrial Relations*, 3(1), 9-16.

Anand, A., Doll, J., & Ray, P. (2023). Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print(ahead-of-print.). <http://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3600>

Atalay, M., & Dağıstan, U. (2023). Quiet quitting: a new wine in an old bottle? *Personnel Review*.

Biswas, S., Varma, A., & Ramaswami, A. (2013). Linking distributive and procedural justice to employee engagement through social exchange: A field study in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1570-1587.

Blakely, G. L., Andrews, M. C., & Moorman, R. H. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20, 259-273.

Chan, S. H. J., & Lai, H. Y. I. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 70, 214-223.

Cheung, M. F. (2013). The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 551-572.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386.

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.

De Cremer, D., Brebels, L., & Sedikides, C. (2008). Being uncertain about what? Procedural

fairness effects as a function of general uncertainty and belongingness uncertainty. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(6), 1520-1525.

DeConinck, J. B., & Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 333-350.

Dong, X., Lu, H., Wang, L., Zhang, Y., Chen, J., Li, B., . . . Shang, S. (2020). The effects of job characteristics, organizational justice and work engagement on nursing care quality in China: A mediated effects analysis. *Journal of nursing management*, 28(3), 559-566.

Farooq, M., & Farooq, O. (2014). Organizational justice, employee turnover, and trust in the workplace: A study in South Asian telecommunication companies. *Global Business and Organizational Excellence*, 33(3), 56-62.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Peterson: Evanstone, IL: Row.

Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Katsoulas, T., Kaitelidou, D. (2023). The influence of job burnout on quiet quitting among nurses: The mediating effect of job satisfaction. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3128881/v1>

Ghosh, P., Rai, A., & Sinha, A. (2014). Organizational justice and employee engagement: Exploring the linkage in public sector banks in India. *Personnel Review*, 43(4), 628-652.

Goodman, P. S., & Friedman, A. (1971). An examination of Adams' theory of inequity. *Administrative science quarterly*, 271-288.

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.

Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 81-103.

Greenberg, J., & Cropanzano, R. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*: sage publications.

Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International journal of contemporary hospitality management*, 35(12). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362>

Harter, J. (2023). Globally, Employees Are More Engaged - and More Stressed. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/506798/globally-employees-engaged-stressed.aspx>

Hassan, A., & Noor, K. M. (2008). Organizational justice and extra-role behavior: Examining the relationship in the Malaysian cultural context. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 16(2).

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2): Citeseer.

Kalay, F. (2016). The impact of organizational justice on employee performance: A survey in Turkey and Turkish context. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 1-20.

Karatepe, O. M. (2011). Procedural justice, work engagement, and job outcomes: Evidence from Nigeria. *Journal of hospitality marketing & management*, 20(8), 855-878.

Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of management*, 35(1), 112-135.

Kernan, M. C., & Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 916.

Khan, Z. (2022). Om quiet quitting #workreform. In.

Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard business review*, 1-5.

Lambert, E. G., & Hogan, N. L. (2013). The association of distributive and procedural justice with organizational citizenship behavior. *The Prison Journal*, 93(3), 313-334.

Lawler, E. E. (1968). Equity theory as a predictor of productivity and work quality. *Psychological bulletin*, 70(6p1), 596.

Loi, R., Yang, J., & Diefendorff, J. M. (2009). Four-factor justice and daily job satisfaction: a multilevel investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 770.

Lord, J. (2022). Quiet quitting is a new name for an old method of industrial action. *The Conversation*.

Marples, M. (Producer). (2022). Quiet quitting is the latest workplace trend, but it doesn't mean what you think. Retrieved from <https://edition.cnn.com/2022/08/22/business/quiet-quitting-tiktok-work-wellness/index.html>

Özkan, A. H. (2023). Organizational justice perceptions and turnover intention: a meta-analytic review. *Kybernetes*, 52(8), 2886-2899.

Ressumebulder. (2023). 1 in 4 of workers are 'quiet quitting' saying no to hustle culture. Retrieved from <https://www.resumebuilder.com/1-in-4-of-workers-quiet-quitting-saying-no-to-hustle-culture/>

Schappe, S. P. (1998). Understanding employee job satisfaction: The importance of procedural and distributive justice. *Journal of Business and Psychology*, 12(4), 493-503.

Scheyett, A. (2023). Quiet quitting. In (Vol. 68, pp. 5-7): Oxford University Press.

Serenko, A. (2023). The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of knowledge management, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>

Smyth, C., Cortis, N., & Powell, A. (2021). University staff and flexible work: Inequalities, ten-

sions and challenges. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 43(5), 489-504.

Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 71-82.

Suifan, T. S., Diab, H., & Abdallah, A. B. (2017). Does organizational justice affect turnover-intention in a developing country? The mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 36(9), 1137-1148.

Sweeney, P. D. (1990). Distributive justice and pay satisfaction: A field test of an equity theory prediction. *Journal of Business and Psychology*, 4, 329-341.

Tapper, J. (2022). Quiet quitting: why doing the bare minimum at work has gone global. *The Guardian*, 6.

Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J., & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*, 13(1), 15438. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>

## Summary

The aim of the study is to assess the impact of 4 dimensions of organizational justice on quiet quitting in Vietnamese businesses. This research employed a survey method with 405 respondents and analyzed the data using PLS-SEM. The research results indicate that distributive justice, procedural justice, and interpersonal justice have a negative impact on quiet quitting. However, informational justice does not significantly affect quiet quitting. Furthermore, the study highlights that distributive justice and procedural justice have a substantial impact on quiet quitting, whereas interpersonal justice has a minor effect on quiet quitting. A discussion of the research findings and limitations will be presented at the end of the paper.