

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Nguyễn Quỳnh Anh** - Thực trạng hoàn thiện chính sách bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng tại Việt Nam theo kết quả điều tra, khảo sát. **Mã số: 192.ISMET.11** 3

The Current Situation of Improving Consumer Rights Protection Policies in Vietnam According to Survey Results

- 2. Phạm Minh Đạt và Nguyễn Trung Hiếu** - Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động chuyển đổi số tại các công ty vận tải biển. **Mã số: 192.TrEM.11** 16

Studying Factors Affecting Digital Transformation Activities at Shipping Companies

- 3. Bùi Quang Tuyến và Tạ Huy Hùng** - Tác động của đào tạo nâng cao trình độ và tay nghề tới thu nhập của người lao động ở Việt Nam: vai trò trung gian của giới tính và vùng. **Mã số: 192.IGEMg.11** 27

The impact of qualification and skill improvement training on workers' income in Vietnam: the mediating role of gender and region

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 4. Bùi Thị Thanh, Phan Quốc Tuấn và Lê Công Thuận** - Mối quan hệ giữa phản hồi phát triển của lãnh đạo và đổi mới xanh của nhân viên. **Mã số: 192.2HRMg.21** 38

The relationship between leader developmental feedback and employee green innovation

- 5. Ngô Thị Mỹ Hạnh** - Một số yếu tố ảnh hưởng đến ý định mua hàng trên các website nước ngoài của người tiêu dùng Việt Nam. *Mã số: 192.2BMkt.21* 51

Some Factors Influencing Vietnamese Consumers' Purchasing Intentions On Foreign Websites

- 6. Nguyễn Ngọc Thắng** - Ảnh hưởng của hoạt động quản trị nguồn nhân lực xanh đến ý định ứng tuyển công việc của thế hệ Z. *Mã số: 192.2HRMg.21* 71

The impact of green human resource management practices on job pursuit intention of Generation Z

- 7. Trần Văn Trang, Hòa Thị Tươi, Trịnh Thị Nhuận và Đào Hồng Hạnh** - Ảnh hưởng của công bằng tổ chức đến sự hài lòng về công việc của nhân viên: vai trò trung gian của niềm tin nhân viên về chủ doanh nghiệp. *Mã số: 192.HRMg.21* 82

The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: the Mediating Role of Perceived Trust in the Employer

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 8. Phạm Thủy Tú** - Ứng dụng các thuật toán machine learning trong thẩm định hồ sơ tín dụng tại ngân hàng. *Mã số: 192.3FiBa.31* 100

Application of Machine Learning Algorithms in Credit Appraisal at Banks

ẢNH HƯỞNG CỦA CÔNG BẰNG TỔ CHỨC ĐẾN SỰ HÀI LÒNG VỀ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN: VAI TRÒ TRUNG GIẠN CỦA NIỀM TIN NHÂN VIÊN VỀ CHỦ DOANH NGHIỆP

Trần Văn Trang*

Email: tranvotrang@tmu.edu.vn

Hòa Thị Tươi*

Email: tuoi.ht@tmu.edu.vn

Trịnh Thị Nhuận*

Email: thanhnhuanqtdn@tmu.edu.vn

Đào Hồng Hạnh*

Email: hanh.dh@tmu.edu.vn

*Trường Đại học Thương mại

Ngày nhận: 15/06/2024

Ngày nhận lại: 09/08/2024

Ngày duyệt đăng: 13/08/2024

Nghiên cứu này đề cập tới ảnh hưởng của công bằng tổ chức (CBTC) đến hài lòng về công việc của nhân viên (NV) và xem xét tác động của yếu tố niềm tin về chủ doanh nghiệp đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa hai yếu tố trên. Dữ liệu khảo sát được thu thập từ 209 nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Hà Nội. Kết quả phân tích PLS-SEM chỉ ra cả ba khía cạnh công bằng phân phối, công bằng tương tác và công bằng thủ tục đều ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng về công việc của NV. Niềm tin NV về chủ doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực tới sự hài lòng về công việc của NV và đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa CBTC và sự hài lòng về công việc. Từ các kết quả nghiên cứu, một số khuyến nghị được nêu ra nhằm nâng cao sự hài lòng về công việc của NV trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Đóng góp chính của nghiên cứu này là chỉ ra vai trò quan trọng của công bằng thủ tục và yếu tố niềm tin về người chủ DN đối với sự hài lòng về công việc của nhân viên.

Từ khóa: Công bằng tổ chức, sự hài lòng về công việc, niềm tin của nhân viên về chủ doanh nghiệp.

JEL Classifications: M1, M12, M54.

DOI: 10.54404/JTS.2024.192V.07

1. Giới thiệu

Thị trường lao động ngày càng cạnh tranh đặt ra bài toán cho nhiều doanh nghiệp (DN) là làm thế nào để giữ chân NV, khiến NV hài lòng về công việc bởi sự hài lòng của NV về công việc càng cao sẽ càng làm giảm ý định nghỉ việc của NV (Tschopp & cộng sự, 2014) và sự hài lòng

cũng có ảnh hưởng tích cực đến kết quả hoạt động của DN (Melián-González et al., 2015). Để đạt được sự hài lòng của NV, DN cần xây dựng những chính sách, chế độ khác nhau (Fernandes & Awamleh, 2006), trong đó công bằng được coi là yếu tố cơ bản (Adams, 1963).

Sự công bằng được xem là nhu cầu cơ bản bẩm sinh của con người, là nền tảng hoàn hảo cho sự phát triển của xã hội loài người (Lotfi & Pour, 2013). Bởi vậy, các học thuyết về công bằng đã ghi nhận sự quan tâm đáng kể của các nhà nghiên cứu. Những lý thuyết công bằng tồn tại song song với sự phát triển của xã hội, đã được rút ra từ các ý tưởng tôn giáo và triết học đến các nghiên cứu thực nghiệm (Lotfi & Pour, 2013). Về CBTC (*organizational justice*), các nghiên cứu ban đầu đa phần chỉ đề cập tới sự công bằng trong phân phối - như lý thuyết công bằng của (Adams, 1963), sau này sự công bằng dần được mở rộng ở phạm vi nghiên cứu đầy đủ hơn bao gồm cả công bằng về thủ tục và công bằng tương tác (Greenberg, 1990).

Nhiều nghiên cứu trước đã quan tâm đến mối quan hệ giữa CBTC và sự hài lòng trong công việc của NV (Yaghubi & cộng sự, 2009), có nghiên cứu đề cập tới cả 3 khía cạnh của CBTC gồm công bằng phân phối, công bằng tương tác và công bằng thủ tục. Tuy nhiên, cho đến nay vẫn chưa có sự đồng thuận hoàn toàn về kết quả nghiên cứu. Cụ thể, một số nghiên cứu khẳng định cả ba yếu tố công bằng phân phối, công bằng tương tác và công bằng thủ tục có tác động tích cực đến sự hài lòng về công việc (Hao & cộng sự, 2016; Shokerkon & Neamii, 2003); trong khi một số nghiên cứu khác tìm thấy là công bằng thủ tục không có ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc (Fernandes & Awamleh, 2006; Zahednezhad & cộng sự, 2021). Bên cạnh đó, theo Ozel và Bayraktar (2018), công bằng tương tác và công bằng thủ tục ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng về công việc của NV, trong khi công bằng phân phối không có ảnh hưởng. Lotfi và Pour (2013) cho rằng, trong 3 yếu tố của CBTC, chỉ có công bằng thủ tục có ý nghĩa thống kê và ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng về công việc. Như vậy, các kết quả nghiên cứu trên cho thấy là cần có thêm nghiên cứu để làm rõ mối quan hệ

giữa các khía cạnh của CBTC và sự hài lòng trong công việc.

Mặt khác, theo Yuan và Woodman (2010), yếu tố niềm tin của NV được coi là một thành phần quan trọng, mang tính xây dựng để thúc đẩy hiệu quả và nâng cao năng lực cạnh tranh cho DN. NV nhận thức được sự phân phối, thủ tục và sự tương tác của DN công bằng, họ cảm thấy yên tâm hơn để phát triển niềm tin vào cấp trên và DN, dẫn đến tăng sự hài lòng trong công việc (Bidarian & Jafari, 2012). Đã có nghiên cứu về mối quan hệ giữa CBTC và niềm tin của NV hay niềm tin của NV và sự hài lòng về CV, có nghiên cứu đề cập đến vai trò trung gian của niềm tin trong mối quan hệ giữa CBTC và kết quả *đầu ra* (work outcomes - bao gồm sự hài lòng về công việc) (Aryee & cộng sự, 2002; Yadav & Gupta, 2017). Tuy nhiên, vai trò trung gian của niềm tin NV trong mối quan hệ giữa CBTC và sự hài lòng về CV còn chưa được làm rõ. Đặc biệt, các NC tập trung chủ yếu tìm hiểu niềm tin của NV về DN nói chung (Aryee & cộng sự, 2002), trong khi niềm tin của NV về chủ DN chưa được khai thác, đặc biệt là đặt trong bối cảnh DN nhỏ và vừa khi chủ DN chính là người tạo ra sự công bằng cho DN đó.

Từ các khoảng trống nêu trên, nghiên cứu này lựa chọn việc kiểm định ảnh hưởng của ba khía cạnh CBTC với sự hài lòng về công việc của NV tại các DN nhỏ và vừa tại Việt Nam, đồng thời khám phá vai trò niềm tin của NV về chủ DN trong mối quan hệ giữa hai biến số này.

2. Tổng quan và các giả thuyết nghiên cứu

2.1. Công bằng tổ chức

Theo Chen và cộng sự (2015), công bằng là khái niệm nền tảng được áp dụng rộng rãi trong nghiên cứu về hành vi tổ chức. Ban đầu, CBTC đề cập tới sự bình đẳng trong phân bổ các yếu tố nguồn lực của tổ chức (Greenberg, 1987). Các nghiên cứu sau này mở rộng hơn khái niệm này và phân loại CBTC thành 3 khía cạnh: công bằng phân phối (*distributive justice*), công bằng thủ tục

(procedural justice) và công bằng tương tác (interactional justice) (Greenberg, 1990; Karkoulian & cộng sự, 2016).

2.1.1. Công bằng phân phối

Công bằng phân phối được tiếp cận dựa trên học thuyết công bằng của Adams (1963). Công bằng phân phối được xem là cấu phần đầu tiên của CBTC (Farooq & Farooq, 2014), là nhận thức của NV về sự phân chia công bằng về các nguồn lực của tổ chức (Janssen, 2004), hay là sự công bằng sẽ được nhận thức thông qua các cá nhân về kết quả mà họ nhận được dựa trên những nỗ lực liên quan đến công việc và những đóng góp của họ cho DN (del Río-Lanza & cộng sự, 2009). Whitman và cộng sự (2012) cho rằng cơ sở để đánh giá công bằng phân phối là sự so sánh giữa đầu vào (inputs) – những gì NV đầu tư vào công việc và đầu ra (outputs) - những gì họ nhận được từ DN. Trong đó, đầu vào (inputs) bao gồm thời gian, công sức, nỗ lực của NV dành cho công việc, đầu ra (outputs) là tiền lương, khen thưởng, chế độ phúc lợi, cơ hội nghề nghiệp,... mà họ có được tại DN. Theo Greenberg và cộng sự (2005), NV nhận thức sự tồn tại của bất công bằng phân phối khi những nguồn lực và kết quả được DN phân chia không công bằng.

2.1.2. Công bằng thủ tục

Thibaut và Walker (1975) cho rằng người lao động cũng quan tâm đến sự công bằng trong việc ra quyết định dẫn đến những kết quả (outcomes) như lương, thưởng, thăng tiến,... và cố gắng hiểu chúng xảy ra như thế nào và tại sao lại như vậy. Công bằng thủ tục là nhận thức của NV về sự công bằng trong các thủ tục và chính sách được sử dụng trong việc quyết định phân bổ các nguồn lực của DN (Colquitt, 2001). Công bằng thủ tục tập trung vào quy trình mà các cấp quản lý thực hiện để ra quyết định đảm bảo tính công bằng, và liên quan đến những chính sách mà cấp trên sử dụng cho việc phân bổ kết quả (Tyler, 1987). Theo Lind và Tyler (1988), trong khi công bằng phân phối

liên quan đến sự phân bổ các yếu tố kết quả, thì công bằng thủ tục là sự công bằng về các chính sách và quy trình mà qua đó các kết quả được xác định. Theo Brockner & Wiesenfeld (1996), khi NV nhận thấy có sự bất lợi về kết quả (outcomes) do quyết định không công bằng hoặc thủ tục không công bằng, họ cảm thấy bất bình với tổ chức và những người ra quyết định.

2.1.3. Công bằng tương tác

Công bằng tương tác đề cập đến sự công bằng trong việc truyền đạt các quyết định và thủ tục của DN (Gelens & cộng sự, 2013), là nhận thức của NV về công bằng trong cách đối xử, tương tác với mỗi cá nhân khi các quy trình được áp dụng và các kết quả được phân bổ (Colquitt, 2001). Người lao động lo lắng về cách đối xử (công bằng hay không) mà họ nhận được từ cấp trên và đồng nghiệp. Theo Colquitt (2001), công bằng tương tác bao gồm hai yếu tố: công bằng giữa những cá nhân (interpersonal justice) và công bằng về mặt thông tin (informational justice). Công bằng giữa các cá nhân đề cập đến nhận thức về sự tôn trọng trong việc đối xử với một người (NV có được đối xử lịch sự và công bằng không); công bằng về mặt thông tin đề cập tới nhận thức về việc DN có cung cấp thông tin và những giải thích kịp thời và đầy đủ không (ban lãnh đạo có sẵn sàng chia sẻ các thông tin có liên quan với NV không).

2.2. Sự hài lòng về công việc và niềm tin của nhân viên về chủ doanh nghiệp

Dựa trên học thuyết nhu cầu của Maslow, Kuhlen (1963) phát triển khái niệm hài lòng về công việc là sự phù hợp giữa nhu cầu của cá nhân với mức độ đáp ứng của công việc với nhu cầu cá nhân đó. Sự hài lòng về công việc là một trạng thái tích cực của ý thức và cảm xúc mà một cá nhân trải qua đối với công việc của mình (Locke, 1976); Nó phản ánh sự hài lòng và thỏa mãn với các khía cạnh khác nhau của công việc, bao gồm mức độ phát triển cá nhân, mức độ kiểm soát, môi trường làm việc, mối quan hệ giữa đồng nghiệp

và quản lý, cũng như sự công bằng trong các quy trình và kết quả công việc (Brief & Weiss, 2002). Bushy và Banik (1991) xem hài lòng về công việc là sự tự thỏa mãn nhận được từ môi trường làm việc; là trạng thái nội tâm được thể hiện bằng đánh giá một cách có thiện cảm và nhận thức về công việc (Weiss, 2002).

Theo Lewicki và cộng sự (1998), niềm tin là những kỳ vọng tích cực về những hành vi của người khác, dựa trên lời nói, lời hứa, tuyên bố bằng văn bản hoặc bằng miệng (Rotter, 1980). Niềm tin của NV được thể hiện khi họ có những kỳ vọng lạc quan về DN, sẵn sàng về việc có thể chịu tổn thương hoặc rủi ro rằng DN có thể sẽ không đáp ứng những mong muốn (Mayer & cộng sự, 1995). Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả tập trung nghiên cứu về niềm tin của NV về chủ DN, khía cạnh mà chưa có nhiều nghiên cứu quan tâm liên quan đến niềm tin của NV.

2.3. Mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hài lòng về công việc

Các nghiên cứu trước đã chỉ ra mối quan hệ giữa CBTC và sự hài lòng về công việc. Yaghubi và cộng sự (2009) cho rằng tồn tại mối quan hệ đáng kể giữa CBTC và sự hài lòng về công việc. Theo Shokerkon và Neamii (2003), “công bằng tổ chức”, cụ thể cả 3 khía cạnh công bằng tương tác, công bằng thủ tục và công bằng phân phối đều có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng về công việc. Witt và Nye (1992); Hao và cộng sự (2016) cũng chỉ ra mối quan hệ tích cực giữa CBTC và sự hài lòng về công việc.

Cụ thể, đối với nghiên cứu về công bằng phân phối và hài lòng về công việc, theo Du và cộng sự (2005) có mối quan hệ tác động tích cực đến sự hài lòng về lương và thăng tiến trong nghề nghiệp. Lawler III (1977) chỉ ra phân phối lương, thưởng, sự thăng tiến, đánh giá hiệu suất, địa vị có tác động mạnh đến sự hài lòng trong công việc. Nhận thức về công bằng phân phối có mối liên hệ đáng kể với mức độ hài lòng về công việc trong

đánh giá của Viswesvaran và Ones (2002). Tuy nhiên, một số nghiên cứu cho thấy công bằng phân phối không có ảnh hưởng đến sự hài lòng về công việc (Lotfi & Pour, 2013; Ozel & Bayraktar, 2018). Trong bối cảnh tại Việt Nam, người lao động - đặc biệt là thế hệ trẻ đề cao sự công bằng trong đánh giá, phân bổ lương, thưởng hay cơ hội thăng tiến, công bằng phân phối đóng vai trò quan trọng tạo nên sự hài lòng trong công việc của NV, vì vậy, nhóm tác giả đặt ra giả thuyết:

H1: Công bằng phân phối có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng về công việc của NV.

Đối với nghiên cứu về công bằng thủ tục và hài lòng về công việc, Irving và cộng sự (2005) nghiên cứu hai biến số này với vai trò điều tiết của biến số cảm xúc tiêu cực và kết luận công bằng thủ tục có ảnh hưởng đến sự hài lòng về công việc, trong đó, những người có mức độ cảm xúc tiêu cực thấp có mối quan hệ tác động cao hơn so với những cá nhân có mức độ cảm xúc tiêu cực cao. Các nghiên cứu khác cũng cho thấy công bằng thủ tục có ảnh hưởng một cách tích cực đến sự hài lòng về công việc (Lotfi & Pour, 2013; Viswesvaran & Ones, 2002). Tuy nhiên, nghiên cứu của Fernandes & Awamleh (2006); Zahednezhad & cộng sự (2021) cho rằng công bằng thủ tục không ảnh hưởng đến sự hài lòng về công việc. Trong bối cảnh tại Việt Nam, tương tự như công bằng phân phối, chúng tôi đặt ra giả thuyết:

H2: Công bằng thủ tục có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng về công việc của NV.

Đối với nghiên cứu về công bằng tương tác và hài lòng về công việc, một số nghiên cứu chỉ ra có mối quan hệ tác động cùng chiều giữa hai biến số (Ozel & Bayraktar, 2018; Zahednezhad & cộng sự, 2021). Theo Zynalpoor & Kamaly (2010), công bằng tương tác có mối tương quan mạnh và tích cực với 4 khía cạnh của sự hài lòng về công việc gồm người giám sát, sự cộng tác, chi trả và thăng tiến khi nghiên cứu 120 giáo viên tại trường

học ở Banda Abbas. Vì vậy, nhóm tác giả đặt ra giả thuyết:

H3: Công bằng tương tác có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng về công việc của NV.

2.4. Mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và niềm tin của nhân viên về chủ doanh nghiệp

Theo Konovsky và Pugh (1994), công bằng thủ tục trong DN phản ánh sự tôn trọng của DN đối với quyền và nhân phẩm của NV, từ đó khuyến khích NV tin tưởng vào DN, trong đó có cấp quản lý của họ. Zeinabadi và Salehi (2011) nhận định công bằng thủ tục có ảnh hưởng tích cực đến niềm tin của giáo viên làm việc trong các trường tiểu học công lập ở Tehran.

Theo Wong & cộng sự (2006), công bằng phân phối và công bằng thủ tục ảnh hưởng tích cực đến niềm tin của NV về DN nói chung. Nhiều nghiên cứu khác chỉ ra công bằng phân phối và công bằng thủ tục có liên quan đến niềm tin vào DN (Alexander & Ruderman, 1987; Kumar & cộng sự, 1995; Tyler & Lind, 1992).

Đối với công bằng tương tác, một số nghiên cứu cho rằng công bằng tương tác là một yếu tố dự đoán phản ứng của NV với người giám sát (Masterson & cộng sự, 2000; Malatesta & Byrne, 1997). Konovsky & Pugh (1994) khẳng định mối tương quan cao giữa đánh giá của NV về công bằng tương tác và niềm tin của NV với cấp trên. Aryee & cộng sự (2002) nhận định công bằng tương tác có mối quan hệ cùng chiều với niềm tin của NV về cấp quản lý trong DN. Bổ sung thêm quan điểm đó, Wong & cộng sự (2006) khẳng định công bằng tương tác ảnh hưởng tích cực đến niềm tin của NV về cấp trên tại các DN nhà nước và DN liên doanh. Vì vậy, nhóm tác giả đặt ra các giả thuyết sau:

H4: Công bằng phân phối có ảnh hưởng tích cực đến niềm tin của NV về chủ DN

H5: Công bằng thủ tục có ảnh hưởng tích cực đến niềm tin của NV về chủ DN

H6: Công bằng tương tác có ảnh hưởng tích cực đến niềm tin của NV về chủ DN

2.5. Vai trò của yếu tố niềm tin của nhân viên trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và sự hài lòng về công việc

Driscoll (1978) kết luận niềm tin vào người ra quyết định giúp tăng sự hài lòng về công việc. Theo Rich (1997), niềm tin vào người quản lý giúp nâng cao sự hài lòng về công việc của các NV kinh doanh. Roberts và David (2020); Mulki và cộng sự (2006) tìm thấy là niềm tin của NV về cấp trên có mối quan hệ tích cực với sự hài lòng về công việc. Niềm tin giữa các cá nhân (trong đó bao gồm niềm tin của NV về cấp trên) là yếu tố quyết định đến sự hài lòng trong công việc (Guinot & cộng sự, 2014; Matzler & Renzl, 2006). Dựa vào kết quả của các nghiên cứu trước, nhóm tác giả đặt ra giả thuyết sau:

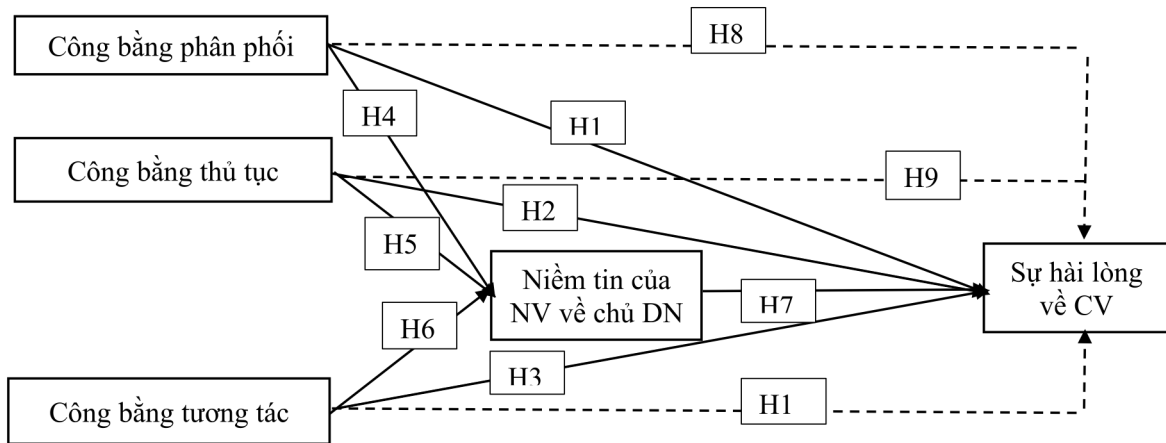
H7: Niềm tin của NV về chủ DN có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng về công việc

Aryee và cộng sự (2002) cho rằng niềm tin về DN đóng vai trò trung gian một phần cho mối liên hệ giữa công bằng thủ tục, công bằng phân phối và sự hài lòng về công việc, trong khi công bằng tương tác đóng vai trò trung gian toàn phần. Tương tự Yadav và Gupta (2017) khẳng định niềm tin đóng vai trò trung gian một phần cho mối quan hệ giữa công bằng thủ tục và sự hài lòng về công việc khi nghiên cứu 204 NV trong ngành du lịch. Từ kết quả nghiên cứu đi trước, nhóm tác giả đặt ra giả thuyết:

H8: Niềm tin của NV về chủ DN đóng vai trò trung gian một phần cho mối quan hệ giữa công bằng phân phối và sự hài lòng về công việc

H9: Niềm tin của NV về chủ DN đóng vai trò trung gian một phần cho mối quan hệ giữa công bằng thủ tục và sự hài lòng về công việc

H10: Niềm tin của NV về chủ DN đóng vai trò trung gian một phần cho mối quan hệ giữa công bằng tương tác và sự hài lòng về công việc



Chú thích: —→ : Ảnh hưởng trực tiếp; ----→ : Ảnh hưởng gián tiếp
(Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả)

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

Nhóm tác giả lựa chọn phương pháp nghiên cứu định lượng để kiểm định các giả thuyết và mô hình nghiên cứu đề xuất. Nội dung của phương pháp định lượng được trình bày cụ thể dưới đây:

3.1. Thang đo

Thang đo các biến số nghiên cứu được kế thừa từ các nghiên cứu trước (như trình bày trong bảng 1), theo đó “công bằng tổ chức” gồm công bằng phân phối, công bằng thủ tục, công bằng tương tác được kế thừa từ Niehoff và Moorman (1993), thang đo niềm tin của NV được kế thừa từ Robinson (1996), thang đo sự hài lòng về công việc được sử dụng từ nghiên cứu của LeRouge và cộng sự (2006). Nội dung thang đo được trình bày tại bảng 2. Nhóm nghiên cứu đã phỏng vấn chuyên gia là 3 giám đốc nhân sự (công ty kinh doanh thang máy, công ty cung ứng dịch vụ lao động xuất khẩu và công ty sản xuất kinh doanh nội thất) về nội dung thang đo. Kết quả phỏng vấn chuyên gia cho thấy nội dung các thang đo kế thừa từ nghiên cứu đi trước hoàn toàn phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam.

Nhóm tác giả thiết kế bảng hỏi gồm 2 phần. Phần thứ nhất gồm 36 câu hỏi tập trung tới 5 biến

số của mô hình NC sử dụng thang Likert 7 điểm, trong đó 1 là “hoàn toàn không đồng ý”, 7 là “hoàn toàn đồng ý” trong nội dung mỗi câu hỏi. Phần thứ hai là các câu hỏi về thông tin cá nhân như giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, tình trạng hôn nhân, vị trí công việc hiện tại, kinh nghiệm làm việc, thu nhập hàng tháng. Nhóm tác giả đã thực hiện pilot - test với 20 nhân viên đang làm việc tại các DN vừa và nhỏ để đảm bảo nội dung các câu hỏi được các đối tượng khảo sát cùng hiểu theo một nghĩa.

3.2. Đối tượng và mẫu khảo sát

Đối tượng khảo sát của nghiên cứu này là các nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội. Nhóm nghiên cứu lựa chọn các doanh nghiệp nhỏ và vừa để đảm bảo đánh giá được một cách sát thực yếu tố niềm tin của NV vào chủ DN. Theo Đinh Vũ Minh (2023), “DN vừa và nhỏ chiếm khoảng 97,2% tổng số DN đăng ký thành lập” và “tính đến ngày 31/12/2022, có khoảng 351.000 DN nhỏ và vừa đang hoạt động trên địa bàn TP Hà Nội”. Như vậy, tổng thể của nghiên cứu là một con số rất khó xác định. Dựa trên các nghiên cứu trước cũng như đặc điểm thường có của NV một doanh

nghiệp, các đặc điểm quan trọng của tổng thể cần có trong mẫu nghiên cứu được dự kiến bao gồm giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, tình trạng hôn nhân, kinh nghiệm làm việc, vị trí công việc tại DN và thu nhập.

Về kích thước mẫu, nhóm nghiên cứu thực hiện kỹ thuật mô hình phương trình cấu trúc dựa trên bình phương nhỏ nhất từng phần (Partial least squares structural equation modeling) trên phần mềm Smart PLS. Theo Barclay và cộng sự (1995), cỡ mẫu tối thiểu trong PLS-SEM theo quy tắc 10 lần, tức kích thước mẫu nên bằng hoặc lớn hơn 10 lần số lớn nhất các biến quan sát của một khái niệm trong mô hình. Trong nghiên cứu này, thang đo biến số có nhiều mục hỏi nhất là 9, vậy cỡ mẫu tối thiểu là 90. Theo Hoyle (1995), cỡ mẫu từ 100-200 là khởi đầu tốt để thực hiện hóa mô hình đường dẫn. Như vậy, để đảm bảo cho các phân tích, nhóm tác giả kỳ vọng đạt được mức 200 - 250 quan sát.

Việc khảo sát được tiến hành theo cách thuận tiện, dựa trên mạng lưới quan hệ cá nhân của nhóm nghiên cứu; thông qua hình thức trực tuyến (link Google docs gửi qua email, zalo, messenger) và gửi phiếu trực tiếp cho người trả lời. Sau quá trình khảo sát, chúng tôi thu được tổng cộng 209 phiếu trả lời hợp lệ.

3.3. Phân tích dữ liệu

Dữ liệu được thu thập, làm sạch và phân tích trên phần mềm SPSS20 với các phân tích thống kê mô tả và phần mềm Smart PLS4 với các phân tích kiểm định thang đo (đánh giá độ tin cậy, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt của thang đo). Nhóm tác giả cũng sử dụng phần mềm Smart PLS4 để kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu thông qua phân tích mô hình cấu trúc SEM và kỹ thuật phân tích Bootstrap.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đặc điểm mẫu điều tra

Phân tích thống kê mô tả với 7 đặc điểm của mẫu nghiên cứu cho kết quả tại bảng 1.

Mẫu điều tra có 64,6% người trả lời là nữ và 35,4% người trả lời là nam. Về độ tuổi, phần lớn là người trả lời có độ tuổi từ 18 đến 24 và 25 đến 34, điều này khá phù hợp với cơ cấu lao động thực tế với lực lượng lao động trẻ chiếm đa số. Đáp viên có trình độ học vấn chủ yếu là cao đẳng, đại học (64,1%). Ở tiêu chí kinh nghiệm làm việc và vị trí công việc hiện tại, phần lớn đáp viên có dưới 3 năm kinh nghiệm (54,1%) và hiện đang làm việc ở vị trí nhân viên (86,6%). Về mức thu nhập hàng tháng, phần lớn đáp viên có thu nhập dưới 10 triệu (45%) và từ 10 đến 20 triệu (41,6%). Về tình trạng hôn nhân, phần lớn các đáp viên (67,9%) hiện đang độc thân, do đối tượng điều tra chủ yếu là NV trẻ.

4.2. Đánh giá mô hình đo lường

Để đánh giá mô hình đo lường, nhóm tác giả thực hiện đánh giá chất lượng biến quan sát thông qua hệ số tải outer loading, độ tin cậy thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp CR, tính hội tụ của thang đo thông qua hệ số phương sai trích AVE. Theo Bollen (1984), hệ số Cronbach's Alpha của mỗi thang đo cần trên 0,7; hệ số tải outer loading nên lớn hơn 0,7 (Hair Jr & cộng sự, 2021); độ tin cậy tổng hợp CR cần trên 0,7 và phương sai trích AVE lớn hơn hoặc bằng 0,5 Fornell & Larcker (1981).

Sau khi thực hiện ước lượng lần đầu, nhóm tác giả loại 3 biến quan sát thuộc thang đo niềm tin NV về chủ DN “Chủ DN của tôi không phải lúc nào cũng chân thành và trung thực”, “Tôi không nghĩ chủ DN đối xử công bằng với tôi”, “Tôi không hoàn toàn tin tưởng chủ DN của tôi” và 1 biến quan sát ở thang đo sự hài lòng về công việc “Tôi sẽ mô tả công việc của mình là sự bức bối, khó chịu” do hệ số outer loading < 0,7; kết quả mô hình đo lường sau khi loại 4 biến quan sát được thể hiện ở bảng 3. Các hệ số outer loading, Cronbach' Alpha, CR đều lớn hơn 0,7; hệ số AVE đều lớn hơn 0,5 cho thấy các thang đo đều đảm bảo độ tin cậy và giá trị hội tụ.

Bảng 1: Thống kê mô tả mẫu khảo sát NV tại các DNVVN

Đặc điểm	Tần suất	Tỷ lệ (%)
<i>Giới tính</i>		
Nam	74	35,4
Nữ	135	64,6
<i>Độ tuổi</i>		
Từ 18 đến 24 tuổi	95	44,5
Từ 25 đến 34 tuổi	79	37,8
Từ 35 đến 44 tuổi	31	14,8
Từ 45 tuổi trở lên	4	1,9
<i>Trình độ học vấn</i>		
THPT	12	5,7
Trung cấp	3	1,4
Cao đẳng, đại học	134	64,1
Sau đại học	60	28,7
<i>Tình trạng hôn nhân</i>		
Độc thân	142	67,9
Đã lập gia đình	67	32,1
<i>Kinh nghiệm làm việc</i>		
Dưới 3 năm	113	54,1
Từ 3 đến 5 năm	41	19,6
Từ 5 đến 10 năm	21	10,0
Trên 10 năm	34	16,3
<i>Vị trí công việc hiện tại</i>		
Nhân viên	181	86,6
Quản lý	28	13,4
<i>Thu nhập hàng tháng tại DN</i>		
Dưới 10 triệu VNĐ	94	45
Từ 10 - 20 triệu VNĐ	87	41,6
Từ 20 - 30 triệu VNĐ	17	8,1
Trên 30 triệu VNĐ	11	5,3
<i>Tổng mẫu điều tra</i>	<i>209</i>	<i>100</i>

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu từ SPSS 20)

Bảng 2: Kết quả đánh giá mô hình đo lường

Biến số	Các chỉ báo	Hệ số tải outer loading	Cronbach' Alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích bình quân
Công bằng phân phối	Lịch làm việc của tôi rất công bằng	0,856	0,929	0,946	0,779
	Tôi nghĩ tiền lương của tôi tại DN là công bằng	0,881			
	Khối lượng công việc của tôi tại DN khá công bằng	0,914			
	Các khoản thưởng tôi nhận tại DN khá công bằng	0,883			
	Tôi cảm thấy trách nhiệm công việc của tôi tại DN là công bằng	0,880			
Công bằng thủ tục	Các quyết định liên quan đến công việc được DN đưa ra là khách quan	0,887	0,946	0,957	0,790
	Mọi mối quan ngại liên quan đến công việc của NV được DN đảm bảo lắng nghe trước khi quyết định được đưa ra	0,909			
	Cấp trên thực hiện thu thập thông tin chính xác và đầy đủ trước khi đưa ra quyết định về công việc	0,905			
	DN làm rõ các quyết định và cung cấp thông tin bổ sung khi NV đề nghị	0,925			
	Tất cả quyết định về công việc được áp dụng nhất quán đối với các NV có liên quan	0,880			
	NV được phép phản đối hoặc khiếu nại các quyết định do cấp trên đưa ra liên quan đến công việc	0,822			
Công bằng tương tác	Cấp trên đối xử tử tế và quan tâm tôi khi đưa ra các quyết định về công việc của tôi	0,910	0,968	0,972	0,797
	Cấp trên thể hiện sự tôn trọng tôi khi đưa ra các quyết định về công việc của tôi	0,890			
	Cấp trên thể hiện sự nhạy cảm với nhu cầu cá nhân của tôi khi đưa ra các quyết định về công việc	0,797			
	Cấp trên thể hiện sự trung thực khi đưa ra quyết định về công việc của tôi	0,921			
	Cấp trên đưa ra lời giải thích hợp lý về quyết định liên quan đến công việc của tôi	0,902			
	Cấp trên quan tâm đến quyền lợi của tôi khi đưa ra quyết định về công việc của tôi	0,890			
	Cấp trên giải thích rất rõ ràng về các quyết định liên quan đến công việc của tôi	0,922			
	Cấp trên sẽ trao đổi, bàn luận với tôi về quyết định liên quan đến công việc của tôi	0,902			
	Cấp trên đưa ra những lý do chính đáng về quyết định liên quan đến công việc của tôi	0,896			
Niềm tin của NV về chủ DN	Tôi tin chủ DN của tôi có tính chính trực cao	0,900	0,892	0,925	0,756
	Tôi mong đợi chủ DN đối xử với tôi một cách nhất quán và có thể đoán trước được	0,798			
	Tôi tin động cơ và các ý định của chủ DN tôi là tốt	0,886			
	Chủ DN cởi mở và thẳng thắn với tôi	0,891			
Sự hài lòng về công việc	Tôi nhìn nhận công việc của mình thật hấp dẫn	0,854	0,949	0,958	0,738
	Tôi nhìn nhận công việc của mình như một thói quen hàng ngày	0,817			
	Tôi nhìn nhận công việc của mình là sự thỏa mãn	0,866			
	Tôi nhìn nhận công việc của mình là tốt	0,903			
	Tôi nhìn nhận công việc của mình là sự sáng tạo	0,875			
	Tôi nhìn nhận công việc của mình mang lại cảm giác thành tựu	0,861			
	Tôi nhìn nhận công việc của mình là hữu ích	0,889			
Tôi nhìn nhận công việc của mình là một thử thách	0,805				

(Nguồn: Kết quả phân tích Smart PLS)

Để kiểm định giá trị phân biệt của các biến trong mô hình, nhóm nghiên cứu sử dụng chỉ số căn bậc hai AVE do Fornell và Larcker (1981) đề xuất. Theo đó, tính phân biệt được đảm bảo khi căn bậc hai AVE của mỗi biến cao hơn tất cả giá trị tương quan giữa các biến với nhau. Kết quả tính toán tại bảng 3 chỉ ra các thang đo đều đảm bảo tính phân biệt.

Đánh giá mô hình cấu trúc SEM

Để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu, nhóm nghiên cứu kiểm định mô hình PLS - SEM. Kết quả phân tích dữ liệu thể hiện ở bảng 5 và hình 2.

Bảng 5 cho thấy, ảnh hưởng của công bằng thủ tục đến niềm tin của NV về DN; ảnh hưởng của công bằng thủ tục và công bằng phân phối đến sự hài lòng về công việc dựa trên xem xét biến trung

Bảng 3: *Đánh giá tính phân biệt bằng chỉ số Fornell và Larcker*

	Công bằng phân phối	Công bằng tương tác	Công bằng thủ tục	Sự hài lòng công việc	Niềm tin của NV về chủ DN
Công bằng phân phối	0,883				
Công bằng tương tác	0,824	0,893			
Công bằng thủ tục	0,836	0,885	0,889		
Sự hài lòng công việc	0,771	0,799	0,798	0,859	
Niềm tin của NV về chủ DN	0,679	0,680	0,654	0,665	0,870

(Nguồn: Kết quả phân tích Smart PLS)

4.3. Đánh giá mô hình cấu trúc

Kiểm định đa cộng tuyến

Theo Hair (2019), hệ số phóng đại phương sai VIF <5 thì mô hình nghiên cứu không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến. Kết quả kiểm định đa cộng tuyến được trình bày trong bảng 4 và cho thấy các chỉ số đều trong mức chấp nhận được và không có vấn đề về đa cộng tuyến giữa các biến số.

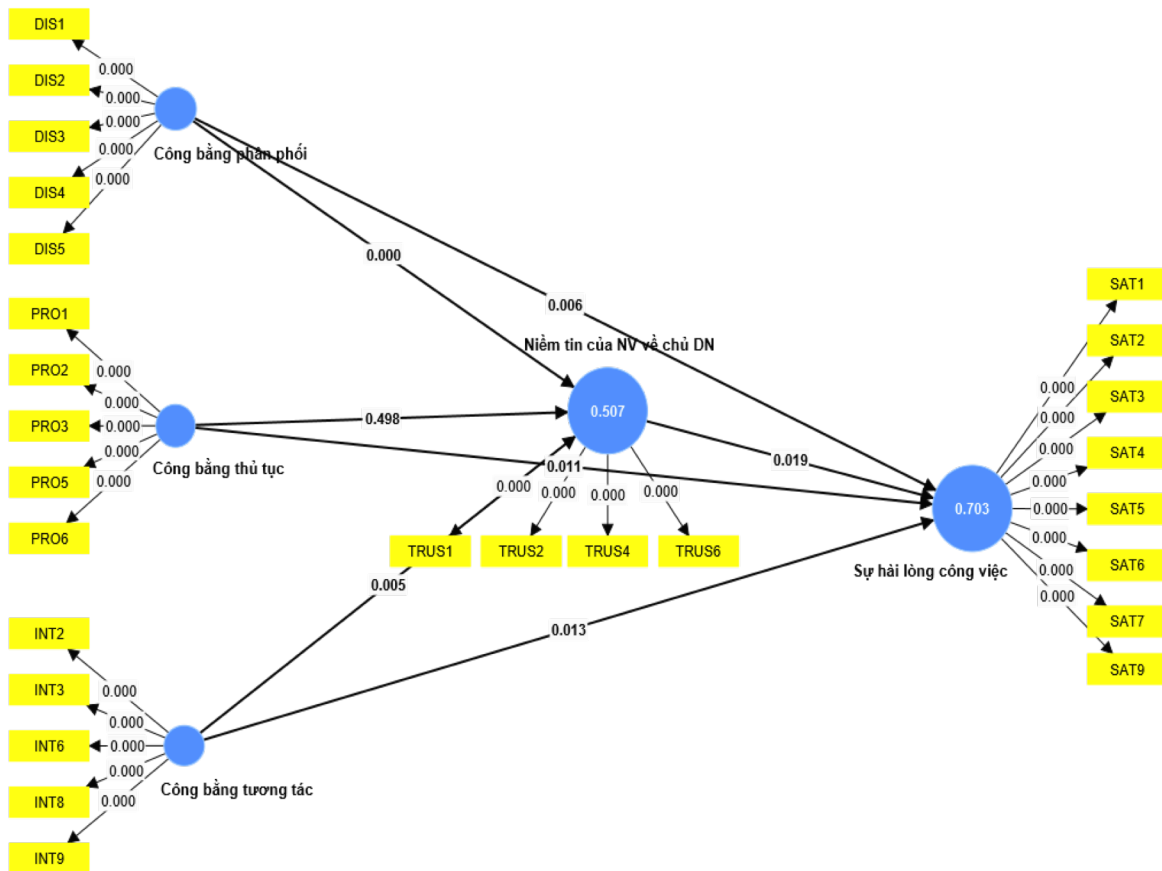
gian niềm tin có P-value lớn hơn 0,05; vì vậy 3 giả thuyết H1, H8, H9 bị bác bỏ.

Hình 2 chỉ ra hệ số R2 của biến sự hài lòng công việc và niềm tin của NV về chủ DN là 0,703 và 0,507. Như vậy, CBTC giải thích được 50,7% sự biến thiên của niềm tin của NV về chủ DN, trong khi CBTC và niềm tin của NV về chủ DN giải thích được 70,3% sự biến thiên của hài lòng về công việc.

Bảng 4: *Đánh giá tính đa cộng tuyến*

	Công bằng phân phối	Công bằng tương tác	Công bằng thủ tục	Sự hài lòng công việc	Niềm tin của NV về chủ DN
Công bằng phân phối				3,832	3,571
Công bằng tương tác				4,634	4,427
Công bằng thủ tục				4,749	4,738
Sự hài lòng công việc					
Niềm tin của NV về chủ DN				2,028	

(Nguồn: Kết quả phân tích Smart PLS)



(Nguồn: Kết quả phân tích Smart PLS)

Hình 2: Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

5. Bàn luận và khuyến nghị

5.1. Bàn luận về kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu này đánh giá mối quan hệ của CBTC và sự hài lòng về công việc của NV, xem xét vai trò của niềm tin NV về chủ DN trong mối quan hệ này. Kết quả phân tích tại bảng 6 cho thấy công bằng phân phối có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng về công việc của NV. Kết quả nghiên cứu này tương đồng với nghiên cứu của Viswesvaran và Ones (2002). Nghiên cứu này điều tra với đối tượng NV công tác tại các DN vừa và nhỏ tại Việt Nam, với tổng 82,3% NV từ độ tuổi 18 đến 34, mức thu nhập chủ yếu dưới 10 triệu đồng (xem bảng 2), vì vậy, việc xem xét đến

tính công bằng trong phân phối lương thưởng, chế độ là cần thiết và quan trọng với đối tượng NV trẻ này trong bối cảnh nền kinh tế nói chung đang đối mặt với tình trạng suy thoái, do vậy nếu NV nhận thức được công bằng phân phối trong DN, họ sẽ thấy hài lòng hơn đối với công việc mà họ đang làm tại DN.

Đối với công bằng thủ tục, kết quả nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ cùng chiều với sự hài lòng về công việc, kết quả này đồng nhất với các nghiên cứu của Lotfi và Pour (2013); Zeinabadi và Salehi (2011). Các tác giả cho rằng khi NV hiểu được công bằng thủ tục, điều này sẽ giúp họ gia tăng sự hài lòng về công việc. Mặt khác, kết

Bảng 5: Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc SEM

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số chuẩn hóa Beta	Độ lệch chuẩn	T-value	P-value	Kết quả kiểm định
H1	Công bằng phân phối -> Hải lòng về CV	0,22	0,08	2,734	0,006	Đạt
H2	Công bằng thủ tục -> Hải lòng về CV	0,274	0,108	2,548	0,011	Đạt
H3	Công bằng tương tác -> Hải lòng về CV	0,269	0,109	2,48	0,013	Đạt
H4	Công bằng phân phối -> Niềm tin của NV về chủ DN	0,359	0,101	3,542	0,000	Đạt
H5	Công bằng thủ tục -> Niềm tin của NV về chủ DN	0,074	0,109	0,678	0,498	Không đạt
H6	Công bằng tương tác-> Niềm tin của NV về chủ DN	0,32	0,113	2,837	0,005	Đạt
H7	Niềm tin của NV về chủ DN -> Hải lòng về CV	0,157	0,067	2,349	0,019	Đạt
H8	Công bằng phân phối -> Niềm tin của NV về chủ DN -> Hải lòng về CV	0,056	0,032	1,765	0,078	Không đạt
H9	Công bằng thủ tục -> Niềm tin của NV về chủ DN -> Hải lòng về CV	0,012	0,02	0,578	0,563	Không đạt
H10	Công bằng tương tác-> Niềm tin của NV về chủ DN -> Hải lòng về CV	0,05	0,025	1,977	0,048	Đạt

(Nguồn: Kết quả phân tích Smart PLS)

quả nghiên cứu này không ủng hộ khẳng định của Zahednezhad và cộng sự (2021); Fernandes và Awamleh (2006) khi hai nhóm tác giả cho rằng công bằng về thủ tục không có mối liên hệ đến sự hài lòng về công việc. Đối tượng điều tra trong nghiên cứu của Fernandes và Awamleh (2006) là 2 nhóm đối tượng công dân UAE và công dân nước ngoài làm việc tại UAE, trong đó đối với công dân UAE, kết quả nghiên cứu cho rằng công bằng thủ tục không có mối liên hệ với sự hài lòng về công việc do họ hiểu rằng quá trình làm việc hay phát triển sự nghiệp phụ thuộc nhiều vào các chương trình và chính sách của chính phủ hơn là các thủ tục của tổ chức (Fernandes & Awamleh, 2006). Như vậy, kết quả nghiên cứu không đồng nhất do đối tượng

nghiên cứu khác nhau, chúng tôi phát hiện công bằng thủ tục có ảnh hưởng mạnh nhất đến hải lòng về công việc khi so với hai biến công bằng phân phối và công bằng tương tác.

Đối với công bằng tương tác, nghiên cứu chỉ ra biến số này có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng về công việc của NV. Kết quả nghiên cứu này tương đồng với Zahednezhad và cộng sự (2021) ; Ozel và Bayraktar (2018). Nếu NV nhận thức được sự công bằng trong việc truyền đạt các thủ tục, chính sách và quyết định của DN, công bằng liên quan đến giao tiếp giữa các cá nhân và trong những đối xử họ nhận được từ DN, họ cảm thấy hài lòng hơn về công việc tại DN.

Như vậy, cả ba khía cạnh của CBTC đều ảnh hưởng trực tiếp và tích cực đến sự hài lòng về

công việc của NV. Phát hiện này đồng thuận với kết quả nghiên cứu của Shokerkon và Neamii (2003). Nghiên cứu này cho thấy, công bằng phân phối có tác động đến sự hài lòng về công việc ít hơn so với công bằng tương tác và công bằng thủ tục, kết quả này ủng hộ cho nghiên cứu trước đó của Yang & Zhang (2012) trong bối cảnh phân tích đối với NV tại các DN Trung Quốc.

Đối với mối quan hệ giữa niềm tin của NV về chủ DN và sự hài lòng về công việc, kết quả nghiên cứu chỉ ra hai biến số này có mối liên hệ cùng chiều. Kết quả NC này đã củng cố và bổ sung cho nghiên cứu của (Mulki & cộng sự, 2006); Roberts và David (2020) khi cho rằng niềm tin của NV về cấp trên có ảnh hưởng tích cực tới sự hài lòng về công việc. Như vậy, khi NV đặt niềm tin của mình càng nhiều vào chủ DN thì họ càng có thêm sự hài lòng về công việc.

Khi xem xét vai trò của niềm tin NV về chủ DN trong mối liên hệ giữa CBTC và sự hài lòng về công việc, công bằng thủ tục được chỉ ra không có ảnh hưởng tới niềm tin của NV về chủ DN. Kết quả này không tương đồng với kết quả của Konovsky và Pugh (1994) khi nghiên cứu mối quan hệ giữa công bằng thủ tục và niềm tin của NV về người giám sát. Tuy nhiên ở nghiên cứu này, nhóm tác giả nghiên cứu một khía cạnh nhỏ của niềm tin của NV về người chủ DN, bởi cơ sở để tạo nên công bằng trong tổ chức là từ chủ DN. Kết quả này cho thấy là cần có thêm các nghiên cứu để khẳng định mối quan hệ tác động giữa công bằng thủ tục với niềm tin của NV về chủ DN. Tương tự, công bằng phân phối và công bằng thủ tục không ảnh hưởng đến hài lòng về công việc theo cách gián tiếp thông qua niềm tin của NV về chủ DN. Tuy nhiên, nghiên cứu của Aryee và cộng sự (2002) cho rằng niềm tin về DN nói chung đóng vai trò tác động trung gian một phần

cho mối quan hệ giữa công bằng phân phối và sự hài lòng về công việc. Như vậy, khi nghiên cứu một khía cạnh nhỏ hơn của niềm tin của NV, NC đã khám phá ra kết quả khác.

Đối với công bằng tương tác, niềm tin thể hiện vai trò làm trung gian cho mối liên hệ giữa biến số này và sự hài lòng với công việc của NV. Kết quả nghiên cứu này đồng thời củng cố cho nghiên cứu của Aryee và cộng sự (2002), tuy nhiên niềm tin của NV đóng vai trò trung gian toàn phần do công bằng tương tác không tác động trực tiếp lên sự hài lòng về công việc, mà ảnh hưởng qua niềm tin của NV. Trong nghiên cứu của chúng tôi, niềm tin của NV về chủ DN đóng vai trò trung gian một phần cho mối quan hệ này. Nếu NV nhận thức được sự công bằng trong việc truyền đạt các quyết định và thủ tục của DN, họ có niềm tin vào chủ DN, từ đó gia tăng sự hài lòng về công việc.

5.2. Các khuyến nghị

Kết quả phân tích mối quan hệ giữa 3 khía cạnh CBTC đến sự hài lòng về công việc có thể gợi ý một số khuyến nghị giúp nâng cao sự hài lòng về công việc của NV các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Trước hết, để làm NV hài lòng, các DN cần quan tâm tới cả 3 khía cạnh là công bằng phân phối, công bằng thủ tục và công bằng tương tác cũng như là nâng cao niềm tin của NV vào người chủ DN. Trong ba khía cạnh của công bằng thì yếu tố công bằng thủ tục đóng vai trò quan trọng nhất. Dường như người trẻ đề cao yếu tố công bằng của các chính sách, thủ tục, quy định và quá trình đưa ra quyết định của các nhà quản trị cấp trên.

Về mặt công bằng phân phối, DN nên tạo một hệ thống quản lý chặt chẽ, công bằng để mọi quá trình đánh giá đều được thực hiện theo một tiêu chuẩn duy nhất, từ đó đảm bảo phân phối lương, thưởng, cơ hội thăng tiến,... công bằng so với

những nỗ lực người lao động bỏ ra trong công việc. Một bản mô tả công việc chỉ rõ quyền hạn, trách nhiệm trong công việc của NV hay một hệ thống quản trị thành tích; đánh giá hiệu suất tốt là giải pháp DN nên cân nhắc để làm công cụ hỗ trợ tốt cho việc đảm bảo công bằng phân phối. Đối với công bằng thủ tục, người Việt Nam dần thích nghi và đề cao phong cách quản trị phương Tây, họ muốn được đối xử công bằng bằng hệ thống quản lý và ra quyết định công bằng. Bởi vậy, DN tại Việt Nam cũng cần có sự công khai minh bạch và rõ ràng trong các hướng dẫn về thủ tục của mình. Đối với công bằng tương tác, DN nên tập trung nhiều hơn vào việc nâng cao mối quan hệ hợp tác với NV. Khi doanh nghiệp công bằng trong việc truyền đạt các quyết định và thủ tục thì nhân viên sẽ nhận thức được sự công bằng trong cách đối xử, tương tác với mỗi cá nhân khi các quy trình được áp dụng. Niềm tin của NV về chủ DN cũng tác động đến sự hài lòng về CV, bởi vậy, người chủ hay lãnh đạo DN cần xây dựng được niềm tin với NV thông qua quá trình làm việc. Việc DN hoạt động với chiến lược kinh doanh rõ ràng, kinh doanh hợp pháp, có đạo đức và trách nhiệm xã hội cũng là một cách gián tiếp để gia tăng niềm tin của NV về chủ DN. Ngoài ra, sự chân thành, trung thực, chính trực từ bên trong con người, hay những hành động đối xử với NV tại nơi làm việc là những yếu tố giúp NV tin thêm vào người đứng đầu DN của mình.

6. Kết luận

Nghiên cứu này đề cập tới ảnh hưởng của yếu tố CBTC đến sự hài lòng về công việc của NV tại các DN vừa và nhỏ tại Hà Nội, xem xét vai trò của yếu tố niềm tin về chủ DN trong mối quan hệ giữa hai nhân tố trên. Kết quả NC chỉ ra cả ba khía cạnh công bằng thủ tục, công bằng tương tác và

công bằng phân phối đều có tác động tích cực đến yếu tố hài lòng về công việc của NV, không có mối liên hệ giữa công bằng thủ tục với niềm tin về chủ DN. Đồng thời, nghiên cứu đã phát hiện ra niềm tin về chủ DN đóng vai trò tác động trung gian một phần cho mối liên hệ giữa yếu tố công bằng tương tác và sự hài lòng về CV, nhưng không đóng vai trò trung gian cho hai loại công bằng còn lại. Từ những kết quả NC này, một số khuyến nghị được nêu ra liên quan đến tạo dựng hệ thống quản trị thành tích, đánh giá hiệu suất nhất quán, tập trung nâng cao mối quan hệ với NV, rõ ràng trong hướng dẫn về thủ tục để nâng cao sự hài lòng về công việc của NV.

Mặc dù đã đạt được một số kết quả quan trọng, nghiên cứu này không tránh khỏi một số hạn chế. Trước hết là mẫu nghiên cứu nhỏ và được tiếp cận điều tra theo cách thuận tiện, vì vậy tính đại diện của mẫu còn hạn chế và điều này ảnh hưởng tới khả năng suy rộng kết quả của nghiên cứu này. Điều này có thể gợi mở cho các nghiên cứu tiếp theo thực hiện khảo sát trên một mẫu lớn hơn và có tính đại diện tốt hơn. Hơn nữa, các nghiên cứu tương lai có thể khai thác sâu hơn về các khía cạnh của hài lòng về công việc nhằm xem xét mức độ ảnh hưởng của công bằng đến từng phương diện của sự hài lòng về công việc như hài lòng về thu nhập, hài lòng về cơ hội thăng tiến, hài lòng về chất lượng công việc. Cuối cùng, nghiên cứu này cho thấy yếu tố công bằng thủ tục không có tác động tới niềm tin của NV về chủ DN. Kết quả này cần được giải thích rõ ràng hơn với các bằng chứng thực nghiệm ở những nghiên cứu tiếp theo. ◆

Tài liệu tham khảo:

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). "The role of procedural and distributive justice in organizational behavior". *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). "Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model". *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). "The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: personal computer adoption and use as an illustration".
- Bidarian, S., & Jafari, P. (2012). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Trust. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 1622-1626.
- Bollen, K. A. (1984). Multiple indicators: Internal consistency or no necessary relationship? *Quality and Quantity*, 18(4), 377-385.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120(2), 189.
- Bushy, A., & Banik, D. (1991). Nurse satisfaction with work in rural hospitals. *The Journal of Nursing Administration*, 21(11), 35-38.
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C., Lin, Y. T., & Lee, S. I. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC Health Services Research*, 15(1), 363.
- Colquitt, J. A. (2001). "On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure". *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386.
- del Río-Lanza, A. B., Vázquez-Casielles, R., & Díaz-Martín, A. M. (2009). Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses. *Journal of Business Research*, 62(8), 775-781.
- Driscoll, J. W. (1978). Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction. In *Academy of Management Journal* (Vol. 21, Issue 1).
- Du, J., Liao, J. Q., & Wang, F. S. (2005). "The study of justice perception in performance management and the degree of satisfaction". *Science & Technology Progress and Policy*, 7(3), 191-192.
- 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. <https://doi.org/10.1002/joe.21539>
- Fernandes, C., & Awamleh, R. (2006). Impact of organisational justice in an expatriate work environment. *Management Research News*, 29(11), 701-712.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). "The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of

talent management: A research agenda”. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341-353.

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., Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. *Handbook of Organizational Justice*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 3-56.

Guinot, J., Chiva, R., & Roca-Puig, V. (2014). Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: An empirical study. *Personnel Review*, 43(1), 96-115. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0043>

Hair Jr, J., Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). “A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)”. Sage publications.

Hao, Y., Hao, J., & Wang, X. (2016). “The relationship between organizational justice and job satisfaction: Evidence from China”. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(2), 115-128.

Hoyle, R. H. (1995). “Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications”. Sage.

Irving, P. G., Coleman, D. F., & Bobocel, D. R. (2005). The Moderating Effect of Negative Affectivity in the Procedural Justice-Job Satisfaction Relation. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 37(1), 20.

Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 201-215.

Karkoulian, S., Assaker, G., & Hallak, R. (2016). An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability. *Journal of Business Research*, 69(5), 1862-1867.

Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.

Kuhlen, R. G. (1963). “Needs, perceived need satisfaction opportunities and satisfaction with occupation”. *Journal of Applied Psychology*, 47(1), 56.

Lawler III, E. E. (1977). *Reward systems. Teoksessa: Improving life at work: behavioral science approaches to organizational change, toim. J. Richard Hackman-J. Lloyd Suttle, 163-226*. Goodyear Publishing Company, Inc., Santa Monica, California.

LeRouge, C., Nelson, A., & Blanton, J. E. (2006). The impact of role stress fit and self-esteem on the job attitudes of IT professionals. *Information and Management*, 43(8), 928-938.

Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.

Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.

Locke, E. A. (1976). “The nature and causes of job satisfaction”. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.

Lotfi, M. H., & Pour, M. S. (2013). “The Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction among the Employees of Tehran Payame Noor University”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, 2073-2079. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.168>

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(4), 738-748.

Matzler, K., & Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(10), 1261-1271.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

Melián-González, S., Bulchand-Gidumal, J., & Gonzalez Lopez-Valcarcel, B. (2015). New evidence of the relationship between employee satisfaction and firm economic performance. *Personnel Review*, 44(6), 906-929.

Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 19-26.

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.

Ozel, A., & Bayraktar, C. A. (2018). "Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction" (pp. 205-218). https://doi.org/10.1007/978-3-319-71225-3_18

Rich, G. A. (1997). *The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople*.

Roberts, J. A., & David, M. E. (2020). "Boss phubbing, trust, job satisfaction and employee performance". *Personality and Individual Differences*, 155.

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 574-599.

Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 35(1), 1.

Shokerkon, H., & Neamii, A. (2003). Survey simple regression and multiple regression between organizational justice and job satisfaction. *Journal of Education and Psychology*, 201, 57-70.

Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). Procedural justice: A psychological analysis. (*No Title*).

Tschopp, C., Grote, G., & Gerber, M. (2014). How career orientation shapes the job satisfaction-turnover intention link. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 151-171.

Tyler, T. R. (1987). "Conditions leading to value-expressive effects in judgments of procedural justice: A test of four models". *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(2), 333.

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38, 193-203.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.

Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T., & Bernerth, J. B. (2012). "Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary

conditions of organizational justice climate”. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 776.

Witt, L. A., & Nye, L. G. (1992). 917 In the public domain Gender and the Relationship Between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 77, Issue 6).

Wong, Y. T., Ngo, H. Y., & Wong, C. S. (2006). Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. *Journal of World Business*, 41(4), 344–355. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2006.08.003>

Yadav, L. K., & Gupta, P. (2017). Procedural justice, job satisfaction and organizational citizenship behaviour: Mediating role of organizational trust-Indian tourism industry study. *Management and Labour Studies*, 42(3), 275–292.

Yaghubi, M., Saghaeian Esfahani, S., Abolghasem Gorgi, H., Norouzi, M., & Rezaei, F. (2009a). The relationship between organizational justice and job satisfaction among the employees of selected hospitals of Isfahan University of Medical Sciences. *Journal of Scientific Research of Health Management*, 12(35), 25–32.

Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). “Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations”. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342.

Zahednezhad, H., Hoseini, M. A., Ebadi, A., Farokhnezhad Afshar, P., & Ghanei Gheshlagh, R. (2021). Investigating the relationship between organizational justice, job satisfaction, and intention to leave the nursing profession: A cross-sectional study. *Journal of Advanced Nursing*, 77(4), 1741-1750. <https://doi.org/10.1111/jan.14717>

Zeinabadi, H., & Salehi, K. (2011). Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in organizational citizenship behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 1472–1481.

Zynalpoor, S., & Kamaly, M. (2010). Correlation with organizational justice and job satisfaction among teachers at school in Bandar Abbas. *J. Behav. Soc*, 5, 34–51.

Summary

This study addresses the influence of organizational justice on employee job satisfaction and examines the mediating role of perceived trust in the employer in the relationship between these two factors. Survey data were collected from 209 employees in small and medium-sized enterprises in Hanoi. The results of PLS-SEM analysis indicate that all three dimensions of distributive justice, interactional justice, and procedural justice positively affect employee job satisfaction. Employees’ trust in the employer has a positive impact on their job satisfaction and partially mediates the relationship between organizational justice and job satisfaction. Based on the findings, several recommendations are proposed to enhance employee job satisfaction in small and medium-sized enterprises. A key contribution of this study is to highlight the significant role of procedural justice and perceived trust in the employer in influencing employee job satisfaction.