

# TÁC ĐỘNG CỦA CÔNG BẰNG TRONG TỔ CHỨC ĐẾN SỰ HÀI LÒNG CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG ĐỐI VỚI CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY PHÚ HÒA AN

● TỐNG THỊ THANH THẢO

## TÓM TẮT:

Bài nghiên cứu xem xét và đánh giá tác động của các yếu tố công bằng tổ chức đến sự hài lòng của người lao động trong công việc tại Công ty Cổ phần Dệt May Phú Hòa An. Kết quả phân tích cho thấy, công bằng tương tác có tác động mạnh nhất đến sự hài lòng của người lao động trong công việc, yếu tố “công bằng phân phối” có mức độ tác động mạnh tiếp theo và cuối cùng là yếu tố “công bằng quy trình” có sự tác động yếu nhất. Bài viết cũng đưa ra những hàm ý quản trị cho Công ty Phú Hòa An nhằm cải thiện sự công bằng và nâng cao mức độ hài lòng của người lao động trong thời gian tới.

**Từ khóa:** Công ty Cổ phần Dệt May Phú Hòa An, công bằng trong tổ chức, sự hài lòng của người lao động.

## 1. Đặt vấn đề

Hiện nay, trong bối cảnh sự phát triển kinh tế tri thức, cùng với những tiến bộ vượt bậc của khoa học kỹ thuật, nguồn lực con người trở thành lợi thế cạnh tranh cốt lõi của các tổ chức (Bùi Thị Thanh, 2014). Hay nói cách khác, nguồn nhân lực được coi là yếu tố quan trọng nhất quyết định đến sự thành công của mỗi tổ chức (Rubel & cộng sự, 2018). Thông thường, các tổ chức nhấn mạnh tầm quan trọng của các yếu tố tài chính như doanh thu và lợi nhuận và bỏ qua thực tế rằng những lợi ích này bắt nguồn từ kết quả hoạt động của nhân viên (Tanwar, 2017). Tổ chức có đạt được những mục tiêu đề ra hay không là tùy thuộc vào hoạt động làm việc hằng

ngày của mỗi cá nhân (Phạm Thị Bích Ngọc, 2021). Người lao động sẽ có những hành vi tích cực tại nơi làm việc, chẳng hạn như làm việc hăng say hơn, nhiệt tình hơn, năng suất hơn nếu họ cảm thấy hài lòng với công việc mà họ đang đảm nhận (Võ Tiến Sĩ, 2021). Do đó, việc duy trì và nâng cao sự hài lòng của người lao động đối với công việc được coi là biến số quan trọng quyết định đến sự phát triển của mọi tổ chức.

Trong thực tế, có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên và nhiều nhà khoa học trên thế giới đã nghiên cứu về vấn đề này trên nhiều khía cạnh khác nhau, trong đó yếu tố công bằng trong tổ chức ngày càng được quan tâm nhiều

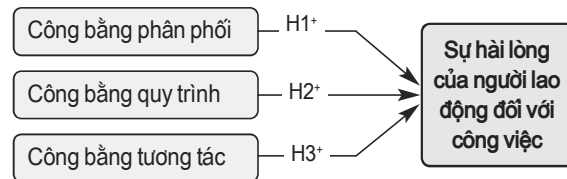
hơn (Bùi Thị Thanh, 2014). Nếu nhân viên cảm thấy rằng họ đang làm việc chăm chỉ hơn những người khác nhưng nhận được phần thưởng thấp hơn, được ghi nhận ít hơn thì họ sẽ không thỏa mãn, thậm chí có hành vi tiêu cực đối với công việc, với người quản lý và đồng nghiệp; ngược lại, họ sẽ hài lòng với công việc khi được tổ chức ghi nhận và đối xử công bằng (Võ Tiến Sĩ, 2021). Công bằng tổ chức đã trở thành một trong những hiện tượng tâm lý học tổ chức thu hút rất nhiều sự quan tâm của các nhà nghiên cứu (Shao & cộng sự, 2013). Theo kết quả nghiên cứu của Colquitt (2001), Whisenant và Smucker (2009), Al-Zu'bi (2010) và Iqbal (2013), công bằng trong tổ chức là cơ sở quan trọng cho sự hài lòng đối với công việc của nhân viên, từ đó dẫn đến các hành vi tích cực nâng cao hiệu quả và hiệu suất công việc.

Công ty Cổ phần Dệt may Phú Hòa An là một trong những công ty sản xuất và kinh doanh mặt hàng dệt may trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế. Ban Giám đốc Công ty Phú Hòa An cũng nhận định, lực lượng lao động là tài sản quý giá nhất của Công ty, việc làm thế nào để gia tăng sự thỏa mãn của người lao động, nâng cao sự gắn kết với tổ chức, hạn chế tỷ lệ nghỉ việc luôn là một bài toán “đau đầu” đối với Công ty trong bối cảnh cạnh tranh hiện nay. Với đặc trưng có quy mô lao động lớn, việc đảm bảo được sự công bằng trong tổ chức trở thành một vấn đề vô cùng thách thức đối với các doanh nghiệp dệt may nói chung và Công ty Phú Hòa An nói riêng. Do đó, việc khám phá và đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố công bằng trong tổ chức đến sự hài lòng đối với công việc của người lao động nhằm đặt cơ sở khoa học cho việc đề xuất các hàm ý quản trị cải thiện sự công bằng và nâng cao sự hài lòng của người lao động tại Công ty trong thời gian tới có ý nghĩa rất quan trọng.

## 2. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Dựa trên kết quả từ các nghiên cứu đi trước, bối cảnh của Công ty Phú Hòa An và mục tiêu của bài nghiên cứu, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như Hình 1.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả

Các giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

*H1: Công bằng phân phối có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng đối với công việc của người lao động tại Công ty Phú Hòa An.*

*H2: Công bằng quy trình có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng đối với công việc của người lao động tại Công ty Phú Hòa An.*

*H3: Công bằng tương tác có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng đối với công việc của người lao động tại Công ty Phú Hòa An.*

## 3. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp điều tra số liệu: Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện, hay nói cách khác, nhóm tác giả đã lựa chọn những đối tượng khảo sát dựa trên sự thuận lợi, dễ dàng tiếp cận để tiến hành điều tra trực tiếp người lao động.

Theo Hair & cộng sự (1998), kích cỡ mẫu tối thiểu được chọn phải gấp 5 lần số lượng biến quan sát. Nghiên cứu này sử dụng 18 biến quan sát nên kích cỡ mẫu tối thiểu là 90. Ngoài ra, theo Tabachnick và Fidell (2001), để đạt được hiệu quả tốt nhất trong phân tích hồi quy thì cỡ mẫu tối thiểu cần tuân theo công thức  $n \geq 104 + m$ , trong đó  $n$  là kích thước mẫu và  $m$  là số lượng biến độc lập trong mô hình, cụ thể là 107. Để đảm bảo các điều kiện này, nhóm tác giả đã phát ra 130 phiếu khảo sát, trong đó thu thập được 115 phiếu khảo sát hợp lệ.

Phương pháp phân tích số liệu: Kết quả khảo sát được phân tích với phần mềm thống kê SPSS 20.0. Các thang đo sẽ được kiểm định độ tin cậy thông qua hệ số Cronbach's Alpha. Yêu cầu để thang đo được chấp nhận là các biến có hệ số tương quan biến tổng (item - total correlation) lớn hơn 0,3 và hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến lớn hơn 0,6 (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng

Ngọc, 2008). Đối với phân tích nhân tố khám phá, theo Hair & cộng sự (1998), những biến có hệ số tải nhân tố (Factor Loading) nhỏ hơn 0,5 sẽ bị loại. Ngoài ra, hệ số KMO phải đạt giá trị 0,5 trở lên; Kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (sig. < 0,05); Tiêu chuẩn phương sai trích phải lớn hơn 50%. Cuối cùng, phân tích hồi quy được sử dụng để xác định các yếu tố trong thành phần công bằng tổ chức có ảnh hưởng đến sự hài lòng của người lao động đối với công việc và mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố đó.

**4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận**

**4.1. Thống kê mô tả về đối tượng điều tra**

Trong tổng số 115 phiếu thu được, số lượng nữ giới chiếm tỷ lệ nhiều hơn (73,9%), đồng thời đa số là công nhân đang làm việc tại các nhà máy và bộ phận hỗ trợ kỹ thuật. Đa số những người lao động được khảo sát có trình độ trung học phổ thông (chiếm 50,4%) và có độ tuổi chưa quá 35 tuổi (chiếm hơn 80%). Những người được phỏng vấn có thời gian làm việc trên 5 năm là nhiều nhất (51,3%).

**4.2. Kiểm định độ tin cậy thang đo**

Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo cho thấy các biến quan sát đo lường đều thỏa mãn các điều kiện của phân tích độ tin cậy theo hệ số Cronbach's Alpha, cụ thể các nhân tố đều có giá trị hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,8 và hệ số tương quan biến tổng đạt giá trị lớn hơn 0,3, từ đó các biến quan sát trong thang đo đều được giữ lại để sử dụng cho các phân tích tiếp theo trong nghiên cứu này.

**4.3. Phân tích nhân tố khám phá**

Kết quả phân tích số liệu cho thấy tất cả các biến đều đảm bảo được điều kiện của phân tích nhân tố khám phá (EFA). Cụ thể, kết quả KMO thu được là 0,842, nên kết luận là phân tích nhân tố phù hợp với dữ liệu thực tế, ngoài ra, các biến quan sát có tương quan tuyến tính với nhân tố đại diện do sig. = 0,000 (thỏa mãn  $\leq 0,05$ ; giá trị phương sai trích là 70,3%). Kết quả từ Bảng 1 cho thấy có 3 nhân tố đại diện đảm bảo được tiêu chuẩn có Eigenvalue > 1.

**Bảng 1. Kết quả phân tích nhân tố khám phá**

Biến quan sát	Các nhân tố		
	1	2	3
TT3	0,827		
TT5	0,824		
TT7	0,817		
TT6	0,791		
TT1	0,730		
TT4	0,718		
TT2	0,705		
QT3		0,847	
QT2		0,830	
QT1		0,827	
QT5		0,782	
QT4		0,775	
QT6		0,700	
PP2			0,852
PP3			0,849
PP4			0,821
PP1			0,782
PP5			0,655
Eigenvalues	8,150	2,610	1,893
Phương sai trích %	45,277	14,501	10,518

*Chú thích: TT: Công bằng tương tác; QT: Công bằng quy trình; PP: Công bằng phân phối*  
*Nguồn: Số liệu điều tra năm 2023*

Biến phụ thuộc “Sự hài lòng của người lao động đối với công việc” cũng đảm bảo được những tiêu chuẩn của phân tích nhân tố khám phá và rút trích được 5 biến quan sát, bao gồm; HL1, HL2, HL3, HL4 và HL5.

**4.4. Phân tích hồi quy**

Những kết quả thu được từ phân tích hồi quy như sau: giá trị Durbin-Watson = 1,42 nên mô hình không vi phạm hiện tượng tự tương quan, giá trị R2 hiệu chỉnh là 57,2%, giá trị Sig của kiểm định F < 0,05, đồng thời các giá trị VIF < 2 nên không xảy ra

**Bảng 2. Kết quả phân tích hồi quy**

Model	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	-0,735	0,389		-1,890	0,061		
	PP	0,359	0,086	0,311	4,190	0,000	0,681	1,469
	QT	0,343	0,094	0,280	3,651	0,000	0,637	1,571
	TT	0,483	0,096	0,358	5,017	0,000	0,739	1,354

*Nguồn: Số liệu điều tra năm 2023*

hiện tượng đa cộng tuyến. Từ đó, có thể kết luận rằng mô hình hồi quy là phù hợp. (Bảng 2)

Các nhân tố công bằng phân phối, công bằng quy trình và công bằng tương tác có mức độ ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của người lao động với trọng số chuẩn hóa lần lượt là 0,311; 0,280 và 0,358. Trong đó, yếu tố công bằng tương tác có mức độ tác động lớn nhất. Điều này hoàn toàn phù hợp. Công bằng tương tác là một khía cạnh rất quan trọng của công bằng tổ chức, bao gồm công bằng trong cung cấp thông tin và công bằng trong ứng xử cá nhân. Khi người lao động cảm nhận được sự công bằng trong thái độ ứng xử của người quản lý cũng như việc truyền tải thông tin được thực hiện chính xác, kịp thời, đầy đủ từ người quản lý thì không chỉ tạo ra một môi trường làm việc tích cực, mà còn thúc đẩy tinh thần làm việc và tăng cường sự hài lòng, tin tưởng của người lao động đối với quản lý và tổ chức. Bên cạnh đó, sự phân phối kết quả, lợi ích liên quan đến lương, thưởng, cơ hội thăng tiến, khối lượng công việc... cũng là một mối quan tâm rất lớn của người lao động. Chính vì vậy, người lao động sẽ cảm thấy thỏa mãn trong công việc hơn nếu họ đánh giá những gì họ nhận được từ công việc phản ánh đúng mức độ đóng góp và bình đẳng khi so sánh với người khác.

**5. Kết luận và các hàm ý quản trị**

Kết quả phân tích cho thấy tất cả 3 giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận, nghĩa là các mối quan hệ giữa công bằng phân phối, công bằng quy

trình, công bằng tương tác và sự hài lòng đối với công việc của người lao động tại Công ty Cổ phần Dệt may Phú Hòa An đều có ý nghĩa thống kê, trong đó “công bằng tương tác” có mức độ tác động lớn nhất đến sự thỏa mãn của người lao động tại Công ty. Trên cơ sở đó, nghiên cứu cũng đề xuất các hàm ý quản trị giúp Công ty cải thiện các yếu tố công bằng tổ chức, từ đó góp phần nâng cao sự hài lòng đối với công việc của người lao động tại Công ty trong thời gian tới. Cụ thể, các hàm ý quản trị được đề xuất như sau:

*Thứ nhất, đối với nhóm yếu tố “công bằng phân phối”:* Khi những nỗ lực và đóng góp không được công nhận một cách xứng đáng và công bằng thì chắc chắn người lao động sẽ cảm thấy không hài lòng với công việc hiện tại, từ đó làm giảm năng suất và hiệu quả làm việc. Chính vì vậy, việc xây dựng và hoàn thiện các chính sách lương, thưởng đảm bảo minh bạch, khách quan, công bằng là một vấn đề Công ty Cổ phần Dệt May Phú Hòa An cần chú trọng thực hiện trong thời gian tới. Để làm được như vậy, trước hết, Công ty cần tập trung hoàn thiện hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc, làm cơ sở để đưa ra những chính sách thù lao và quyết định khen thưởng hợp lý. Bên cạnh đó, cần phải có sự phân chia công việc, phân công nhiệm vụ rõ ràng, phù hợp với năng lực chuyên môn, để từ đó người lao động cảm thấy được sự phân bổ trong công việc được thực hiện một cách bình đẳng. Cuối cùng, Công ty nên quan tâm hơn đến điều kiện, cơ chế thăng tiến đảm bảo

công bằng đối với tất cả mọi người, góp phần nâng cao sự hài lòng trong công việc của người lao động.

*Thứ hai, đối với nhóm yếu tố “công bằng quy trình”:* Nếu người quản lý ban hành các quyết định liên quan đến công việc thiếu sự công bằng giữa người này và người khác sẽ tạo nên tâm lý so bì, nghi ngờ, từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến động lực làm việc của người lao động cũng như các mối quan hệ trong tổ chức. Vì vậy, trước khi công bố các quyết định, cần phải xem xét đầy đủ những thông tin quan trọng, lợi ích và nhu cầu của người lao động để đảm bảo các quyết định đưa ra là chính xác, có cơ sở rõ ràng, minh bạch. Bên cạnh đó, hoàn thiện các quy trình, thủ tục ra quyết định để đảm bảo sự thống nhất và công bằng trong tổ chức. Cuối cùng, Công ty cần tạo điều kiện cho người lao động bày tỏ ý kiến, quan điểm về các quyết định có liên quan đến công việc, lợi ích của Công ty và sẵn sàng giải đáp các thắc mắc, khiếu nại của người lao động về các quyết định đó một cách rõ ràng, công bằng.

*Thứ ba, đối với nhóm yếu tố “công bằng tương tác”:* Đây là yếu tố tác động lớn nhất đến sự hài lòng của người lao động, nên Công ty cần đặc biệt quan tâm đến việc cải thiện yếu tố công bằng này. Cụ thể, Công ty nên kiện toàn hệ thống quy tắc ứng xử giữa cấp trên và cấp dưới; giữa cán bộ, công nhân viên chức với nhau trên cơ sở các giá trị văn hóa của Công ty. Bên cạnh đó, hoàn thiện hệ thống thông tin nội bộ nhằm đảm bảo cho thông tin được cung cấp, truyền tải đến người lao động một cách rộng rãi, chính xác, cũng như thu nhận ý kiến phản hồi từ người lao động được kịp thời, công bằng. Công ty cũng cần đẩy mạnh tổ chức các sự kiện giao lưu giữa các đội, nhóm, tập thể nhằm thúc đẩy văn hóa tương tác, giao tiếp tích cực giữa mọi người. Và cuối cùng, về phía lãnh đạo, phải luôn luôn khéo léo, tế nhị trong giao tiếp, ứng xử với người lao động, đặc biệt là phải đảm bảo được sự công bằng trong xử lý mọi tình huống; và thường xuyên tương tác, trò chuyện với cấp dưới để tạo môi trường làm việc thân thiện, thúc đẩy tinh thần làm việc tích cực cho người lao động ■

### TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Bùi Thị Thanh (2014), Mối quan hệ giữa công bằng trong tổ chức và sự hài lòng đối với công việc của nhân viên, Tạp chí Kinh tế và Phát triển, 206, 95-102.
2. Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS, NXB Hồng Đức.
3. Phạm Thị Bích Ngọc, Vũ Diệu Linh, Đào Phương Thảo, Nguyễn Thị Ngọc Bích, Nguyễn Thị Bích Hạnh (2021), Ảnh hưởng của công bằng tổ chức tới hành vi công dân tổ chức của nhân viên trong các doanh nghiệp ở Việt Nam, Tạp chí Kinh tế và Phát triển, 290, 42-51.
4. Võ Tiến Sĩ (2021), Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên Ngân hàng Thương mại Cổ phần Sài Gòn - Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng, Tạp chí Khoa học & Công nghệ Đại học Duy Tân, 44, 111-123.
5. Al-Zu'bi, H. A (2010), A study of relationship between organizational justice and job satisfaction, International Journal of Business and Management, 5(1), 102-109.
6. Colquitt J. A. (2001), On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure, Journal of Applied Psychology, 86(3), 386-400.
7. Hair J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998), Multivariate data analysis with readings, 5th Edition, Prentice-Hall, New Jersey.
8. Kamram Iqbal (2013), Determinants of Organizational Justice and its impact on Job Satisfaction: A Pakistan Base Survey, International Review of Management and Business Research, 2(1), 48-56.

9. Rubel, M. R. B., Rimi, N.N, Yusliza, M.Y & Kee, D.M.H. (2018), High commitment human resource management practices and employee service behaviour: Trust in management as mediator, IIMB Management Review, 30(4), 316-329.
10. Shao, R., Rupp, D.E., Sharlicki, D.P. & Jones, K.S. (2013), Employee justice across cultures: a meta-analytic review, Journal of Management, 39(1), 263-301.
11. Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2001), Using Multivariate Statistics, 4th Edition, Allyn and Bacon, Boston.
12. Tanwar, A. (2017), Impact of Employee Engagement on Performance, International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IAEMS), 3(5), 510-515.
13. Whisenant, W., Smucker, M. (2009), Organizational Justice and Job Satisfaction in Coaching, Public Organiz Rev, 9, 157-167.

**Ngày nhận bài: 14/2/2024**

**Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 1/3/2024**

**Ngày chấp nhận đăng bài: 15/3/2024**

*Thông tin tác giả:*

**ThS. TỐNG THỊ THANH THẢO**

**Giảng viên, Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế**

**THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL  
JUSTICE ON EMPLOYEES' JOB SATISFACTION  
AT PHU HOA AN TEXTILE GARMENT JOINT STOCK COMPANY**

● Master. **TONG THI THANH THAO**

Lecturer, Faculty of Business Administration,  
School of Economics, Hue University

**ABSTRACT:**

This study examined and assessed the impact of organizational justice factors on the job satisfaction of employees working for Phu Hoa An Textile Garment Joint Stock Company. The study's results revealed that interactional justice has the strongest influence on employees' job satisfaction. It was followed by distributive justice, and procedural justice has the weakest impact on the job satisfaction of employees. Based on the study's findings, some administrative implications were proposed to help the company improve organizational justice factors and enhance the job satisfaction of its employees in the coming time.

**Keywords:** Phu Hoa An Textile Garment Joint Stock Company, organizational justice, job satisfaction.