
VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA SỰ CAM KẾT TRONG MỐI QUAN HỆ GIỮA SỰ CÔNG BẰNG TRONG TỔ CHỨC VÀ KẾT QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC NGÂN HÀNG TRONG KHU VỰC THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Nguyễn Minh Hải

Trường Đại học Ngân hàng thành phố Hồ Chí Minh

Email: Hainm@buh.edu.vn

Ngày nhận: 18/7/2020

Ngày nhận bản sửa: 29/9/2020

Ngày duyệt đăng: 05/11/2020

Tóm tắt:

Hiệu quả làm việc của nhân viên là một trong những vấn đề thu hút được rất nhiều sự quan tâm của các nhà khoa học và các nhà quản trị từ trước đến nay. Những yếu tố quyết định kết quả làm việc của nhân viên có thể phân thành nhiều nhóm bao gồm yếu tố thuộc về tổ chức, yếu tố thuộc về nhân viên, yếu tố thuộc về đặc điểm công việc... Trên cơ sở lý thuyết về sự công bằng và sự cam kết của nhân viên, nghiên cứu được thực hiện với mục đích kiểm định sự tác động trực tiếp và gián tiếp của sự công bằng đối với kết quả làm việc của nhân viên thông qua biến sự cam kết với tổ chức. Nghiên cứu được thực hiện tại thành phố Hồ Chí Minh với kích cỡ mẫu là 327 nhân viên làm việc trong lĩnh vực ngân hàng. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự công bằng trong tổ chức có sự tác động trực tiếp đến kết quả làm việc của nhân viên. Tuy nhiên, sự cam kết không đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa sự công bằng và kết quả làm việc của nhân viên.

Từ khóa: Kết quả làm việc của nhân viên, sự cam kết với tổ chức, sự công bằng trong tổ chức.

Mã JEL: M12, L20.

Mediating role of organizational commitment in the relationship between organizational justice and job performance of bankers in Ho Chi Minh City.

Abstract:

Employee performance is one of the most interesting topics which had attracted much attention from researchers and managers. The antecedents of employee performance include many factors which can be classified into Organization related factors, Employee related factors, Job-related factors... Based on the Equity Theory and Commitment Theory, this study examined the direct and indirect effects of Organizational Justice on Employee Performance of employees through Organizational Commitment. The data was collected from 327 bankers in Ho Chi Minh city. The result shows that Organizational Justice has a direct impact on Employee Performance. However, Organizational Commitment does not play a mediating role in the relationship between Organizational Justice and Employee Performance.

Keywords: Employee performance, organizational commitment, organizational justice.

JEL code: M12, L20.

1. Giới thiệu

Trong nghiên cứu về hiệu quả — kết quả làm việc của nhân viên, các nhà khoa học quản trị đã xác định được rất nhiều yếu tố đóng vai trò tiền đề và có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả công việc bao gồm: phong cách lãnh đạo (Iqbal & cộng sự, 2015), sự hài lòng trong công việc (Roberts & David, 2020), sự cam kết với tổ chức (Leroy & cộng sự, 2012),... Trong đó, sự công bằng trong tổ chức là khái niệm được sử dụng rộng rãi trong nghiên cứu khoa học hành vi tổ chức và không chỉ tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên

mà còn đến nhiều yếu tố khác trong tổ chức (Cole & cộng sự, 2010). Kết quả của các nghiên cứu trước đây cho thấy mối quan hệ giữa sự công bằng và kết quả làm việc của nhân viên có thể là trực tiếp hoặc gián tiếp thông qua nhiều biến trung gian khác nhau.

Lý thuyết về sự công bằng đã cho thấy nhận thức về sự công bằng được thực hiện trong tổ chức góp phần quan trọng trong việc tạo ra các kết quả tích cực ở cấp độ nhân viên và tổ chức. Nhân viên làm việc trong tổ chức có sự công bằng cao có xu hướng gia tăng niềm tin và sự cam kết với tổ chức (Aryee & cộng sự, 2002). Thông qua niềm tin đối với tổ chức, nhân viên sẽ giảm được sự bất an trong quá trình làm việc và từ đó có thể an tâm thực hiện nhiệm vụ, đảm bảo hiệu quả công việc. Tổ chức xây dựng được mối liên kết chặt chẽ với nhân viên sẽ góp phần tích cực vào việc gia tăng hiệu quả làm việc của nhân viên (Rosenberg & Trevino, 2003).

Sự cam kết là khái niệm liên quan đến mức độ gắn kết giữa nhân viên và tổ chức. Rất nhiều nghiên cứu về sự cam kết của nhân viên đã được thực hiện (Cohen, 2007) và kết quả cho thấy nhân viên nếu không có sự cam kết với tổ chức sẽ dễ dẫn đến những hành vi tiêu cực như: sự vắng mặt trong công ty, mức độ luân chuyển công việc cao, ý định nghỉ việc hay hiệu quả làm việc kém (Becker & cộng sự, 1996). Mặt khác, nhân viên có sự cam kết với tổ chức sẽ có mức độ hài lòng trong công việc cao (Chegini & cộng sự, 2019) và tạo ra kết quả công việc cao hơn (Wang & cộng sự, 2020). Tuy nhiên, sự cam kết lại có mối quan hệ chặt chẽ với sự công bằng trong tổ chức (Rahman & cộng sự, 2016). Do đó, nghiên cứu được thực hiện để khảo sát sự tác động của sự công bằng trong tổ chức đến kết quả làm việc thông qua sự cam kết đối với tổ chức của nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng tại khu vực thành phố Hồ Chí Minh. Một mặt, nghiên cứu giúp kiểm định lại mối quan hệ giữa sự công bằng trong tổ chức, sự cam kết với tổ chức và kết quả của nhân viên. Mặt khác, nghiên cứu kiểm định vai trò trung gian của sự cam kết trong mối quan hệ giữa sự công bằng và kết quả làm việc của nhân viên, xác định mức độ tác động của từng biến để từ đó đưa ra các kiến nghị giúp nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên làm việc tại các ngân hàng trong khu vực thành phố Hồ Chí Minh.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Kết quả làm việc của nhân viên

Kết quả làm việc của nhân viên là yếu tố quan trọng trong việc tạo nên thành công của một tổ chức và được tiếp cận theo nhiều góc độ khác nhau tùy thuộc vào quan điểm của nhà nghiên cứu. Theo Simanjuntak (2011), kết quả công việc là một trạng thái hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể nào đó. Kết quả làm việc của nhân viên có thể bao gồm chất lượng và số lượng công việc mà một cá nhân đạt khi hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể (Schermerhorn, 1991). Trong khi đó, Santis & cộng sự (2018) lại định nghĩa kết quả công việc là mức độ hoàn thành nhiệm vụ liên quan đến khả năng của một cá nhân thực hiện các hoạt động đóng góp vào sự phát triển của tổ chức. Tuy nhiên, kết quả công việc không chỉ liên quan đến thành tựu của một cá nhân đạt được từ công việc đó mà còn bao hàm cả quá trình thực hiện (Rivai & cộng sự, 2008).

Các công trình nghiên cứu trước đây đã cho thấy kết quả công việc được phản ánh qua mức độ hiệu quả của các hoạt động mà nhân viên thực hiện nhằm góp phần vào việc hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức (McCloy & cộng sự, 1994; Motowidlo, 2003). Điều này liên quan đến việc đánh giá nhân viên về mặt thái độ và sự so sánh giữa kết quả mà nhân viên tạo ra so với đồng nghiệp của họ (Campbell & cộng sự, 1990). Munchinsky (2003) đề xuất rằng kết quả công việc là một tập hợp các hành vi của nhân viên có thể đo lường được, theo dõi và đánh giá thành tích ở cấp độ cá nhân. Kết quả công việc cũng là một trong những chỉ số đáng chú ý nhất trong đánh giá kết quả hoạt động của tổ chức (Wall & cộng sự, 2004).

2.2. Sự công bằng trong tổ chức

Khái niệm về sự công bằng trong tổ chức được tiếp cận theo nhiều hướng khác nhau trong khoa học quản trị. Trong đó, sự công bằng bao gồm khía cạnh nhận thức của nhân viên về các giá trị mà nhân viên nhận được so với những nỗ lực đã thực hiện (Hendrix & cộng sự, 1998; Adams, 1965). Tiến trình này phản ánh mối quan hệ trao đổi giữa nhân viên — tổ chức và là nền tảng hình thành nên sự công bằng. Do đó, sự công bằng có thể được phản ánh qua nhận thức của nhân viên về việc mình được tổ chức đối xử một cách công bằng trong quá trình làm việc (Cohen & Spector, 2001). Cụ thể, sự công bằng tổ chức bao gồm nhận thức của một cá nhân về việc phân bổ nguồn lực (công bằng trong phân phối), công bằng về qui trình đánh giá (công bằng theo thủ tục) và chất lượng của các mối quan hệ xã hội tại nơi làm việc (công bằng tương tác bao gồm công bằng cá nhân và công bằng thông tin) (Folger & Cropanzano, 1998).

Có thể thấy việc phân phối thu nhập một cách công bằng đóng vai trò quan trọng trong quá trình hình thành nhận thức về sự công bằng và quá trình thực hiện công việc của nhân viên (Folger & Konovsky, 1989). Sự công bằng trong phân phối thu nhập là một trong những yếu tố quan trọng quyết định đến kết quả làm việc của nhân viên (Chang, 2008). Khi các nỗ lực được nhân viên thực hiện ở một mức độ như nhau sẽ nhận được phần thưởng bằng nhau thì sự công bằng trong phân phối thu nhập được đảm bảo (Clay-Warner & cộng sự, 2005). Mặt khác, quy trình đánh giá được sử dụng để xác định mức độ hoàn thành nhiệm vụ cũng được nhân viên quan tâm. Công bằng trong quy trình đánh giá thể hiện qua sự công bằng khi xây dựng các tiêu chí đánh giá và phương thức thực hiện việc đánh giá đó (Lind & Tyler, 1988). Điều này liên quan đến nhận thức của nhân viên tới sự công bằng của quá trình dẫn đến kết quả mà mình nhận được (Greenberg, 1987; Wolfe & Piquero, 2011).

Khái niệm sự công bằng trong tổ chức còn được phản ánh qua nhân tố công bằng tương tác (Coquitt, 2001). Điều này được thể hiện qua hai thành tố phụ bao gồm công bằng tương tác cá nhân được hiểu là cách thức mà nhân viên được đối xử bởi cấp trên trực tiếp trong quá trình làm việc (Bies & Moag, 1986) và công bằng trong thông tin được định nghĩa như sự cảm nhận về tính công bằng của nhân viên liên quan đến mức độ rõ ràng về sự kỳ vọng của tổ chức đối với mức độ hoàn thành công việc của nhân viên, các tiêu chuẩn đánh giá, sự phản hồi trong quá trình thực hiện nhiệm vụ và sự giải thích cũng như điều chỉnh các quyết định từ cấp trên (Thurston & McNall, 2010).

Sự tác động trực tiếp của công bằng trong tổ chức với kết quả làm việc của nhân viên đã được chứng minh trong nhiều nghiên cứu khác nhau. Nghiên cứu tại Malaysia cho thấy sự công bằng có mối quan hệ cùng chiều với kết quả làm việc của nhân viên (Nasurdin & Khaun, 2011). Nhân viên có nhận thức về sự công bằng trong tổ chức ở mức cao sẽ tạo ra kết quả công việc cao hơn trong quá trình thực hiện nhiệm vụ (Krishnan & cộng sự, 2018; Kalay, 2016). Mặt khác, các nghiên cứu trước đây cũng chỉ ra rằng tồn tại mối quan hệ giữa công bằng trong quy trình đánh giá và kết quả làm việc của nhân viên và mối quan hệ này là tương quan lẫn nhau (Masterson & cộng sự, 2000). Trong nghiên cứu của mình, Aryee & cộng sự (2004) đã cho thấy mối quan hệ giữa sự công bằng trong quy trình đánh giá và mức độ hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên.

Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội, kết quả làm việc của nhân viên chịu sự tác động trực tiếp bởi sự công bằng tương tác (Cropanzano & Chen, 2002). Nghiên cứu của Iqbal & cộng sự (2015) đã cho thấy mối quan hệ cùng chiều giữa sự công bằng trong tương tác và kết quả làm việc của nhân viên. Bên cạnh đó, công bằng trong tiếp cận thông tin đóng vai trò quan trọng trong quá trình hình thành động lực làm việc. Nhân viên hiểu rõ hơn về tổ chức cũng như các giá trị sẽ nhận được khi hoàn thành nhiệm vụ sẽ có xu hướng làm việc chăm chỉ hơn so với các đồng nghiệp khác (Liu & Yu, 2017).

Giả thuyết H1: Sự công bằng trong tổ chức có tác động trực tiếp đến kết quả làm việc của nhân viên.

Công bằng trong tổ chức đề cập đến sự công bằng nhận thức được từ trao đổi kinh tế và xã hội giữa nhân viên và tổ chức, thông qua đó ảnh hưởng đến thái độ và hành vi của nhân viên (Chen & cộng sự, 2015). Nếu họ không nhận được kết quả xứng đáng, họ có thể rời khỏi tổ chức và mọi thứ khác liên quan đến tổ chức. Do đó, sự công bằng trong tổ chức đóng vai trò quan trọng trong quá trình nhận thức của nhân viên về việc họ có thuộc về tổ chức hay không.

Sự công bằng trong tổ chức là quá trình đánh giá của nhân viên về phân chia nhiệm vụ trao quyền, mức lương và phân phối thành tích (Kalay, 2016). Sự công bằng là yếu tố quyết định mong muốn ở lại tổ chức, sẵn sàng làm việc vì lợi ích của tổ chức và thực hiện các mục tiêu của tổ chức, là những yếu tố đặc trưng cho cam kết với tổ chức (Mowday & cộng sự, 1979). Trong một môi trường làm việc công bằng, sự cam kết của nhân viên với tổ chức ngày càng mạnh mẽ hơn (Al-Zu'bi, 2010). Thông qua các thành phần của sự công bằng, nhân viên nhận thức về việc họ có được đối xử công bằng không và điều đó ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ cam kết của nhân viên với tổ chức (Hosgorur & cộng sự, 2017).

Giả thuyết H2: Sự công bằng trong tổ chức có tác động trực tiếp đến sự cam kết của nhân viên.

2.3. Sự cam kết với tổ chức

Theo định nghĩa của Mowday & cộng sự (1979): “Cam kết với tổ chức là sức mạnh của sự đồng nhất của các cá nhân với tổ chức và sự tham gia tích cực trong tổ chức: những nhân viên mà bày tỏ ở mức độ cao sự cam kết với tổ chức sẽ hài lòng hơn với những công việc của họ, sẽ ít lần rời bỏ công việc, rời khỏi tổ chức”.

Tuy nhiên, Allen & Meyer (1990) lại định nghĩa về sự cam kết của nhân viên với tổ chức “Là một trạng thái tâm lý mà biểu thị mối quan hệ với tổ chức, liên hệ mật thiết đến quyết định duy trì là thành viên trong tổ chức”. Ngoài ra, sự cam kết của tổ chức còn được khái quát là một giai đoạn mà trong đó nhân viên thừa nhận một số mục tiêu nhất định và mong muốn duy trì trạng thái là thành viên của nhóm (Robbins, 2006). Niềm tin mạnh mẽ vào các giá trị và mục tiêu của tổ chức, sẵn sàng thực hiện nhiều nỗ lực thay mặt cho tổ chức và mong muốn tiếp tục là thành viên của tổ chức giúp thúc đẩy nhân viên làm việc tốt hơn (Al Zeifeti & Mohamad, 2017).

Như vậy, sự cam kết có thể được hiểu là những hành vi phản ánh lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức và ở mức cao hơn là các thành viên trong tổ chức thể hiện sự quan tâm đến tổ chức, sự thành công và sự phát triển hơn nữa của tổ chức. Về mặt lý thuyết, sự cam kết có mối quan hệ chặt chẽ và tích cực đối với kết quả làm việc của nhân viên (Kim & cộng sự, 2018). Nhân viên có sự cam kết với một tổ chức tốt có thể cải thiện hiệu suất của bản thân và tạo ra kết quả như mong muốn (Khan & cộng sự, 2010). Theo Hettiarachchi & Jayaeathua (2014), sự cam kết với tổ chức có mối quan hệ tích cực và mạnh mẽ đối với hiệu quả công việc. Nhân viên hài lòng với môi trường làm việc trong tổ chức sẽ hình thành sự cam kết với tổ chức ở mức cao và thông qua đó tác động tích cực và đáng kể đến kết quả làm việc của nhân viên.

Giả thuyết H3: Sự cam kết có tác động trực tiếp đến kết quả làm việc của nhân viên.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng là chủ yếu kết hợp với phương pháp định tính trong nghiên cứu sơ bộ. Sau khi tổng hợp cơ sở lý thuyết, xây dựng mô hình và thiết lập thang đo, phương pháp phỏng vấn chuyên gia và phỏng vấn nhóm tập trung được thực hiện nhằm hiệu chỉnh thang đo và làm rõ các biến quan sát

Phương pháp nghiên cứu định lượng được thực hiện trong nghiên cứu chính thức. Dữ liệu sau khi mã hóa sẽ được phân tích bằng phần mềm SPSS để kiểm tra hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích khám phá nhân tố (EFA). Phần mềm AMOS sẽ được sử dụng trong phân tích khẳng định nhân tố (CFA) và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM).

3.2. Thang đo sử dụng trong nghiên cứu

Thang đo kết quả làm việc của nhân viên bao gồm 4 biến quan sát được xây dựng dựa trên thang đo Likert 5 mức độ từ 1: “Rất thấp”, 2: “Thấp”, 3: “Trung bình”, 4: “Cao”, 5: “Rất cao” của Stevens & cộng sự (1978). Thang đo về sự công bằng trong tổ chức được xây dựng dựa theo bảng thang đo của Colquitt (2001), sử dụng thang đo Likert 5 bậc, có sự biến thiên của các trả lời từ “Hoàn toàn không đồng ý” đến “Hoàn toàn đồng ý”. Thang đo bao gồm 20 biến quan sát được phân chia thành 4 thành tố bao gồm: Sự công bằng về phân phối, công bằng về qui trình đánh giá, công bằng trong tương tác cá nhân và công bằng về thông tin.

Sự cam kết với tổ chức được đại diện bằng thành phần cam kết tình cảm của nhân viên. Đây là biến đại diện được sử dụng rộng rãi trong các nghiên cứu liên quan đến sự cam kết. Nghiên cứu sử dụng biến sự cam kết tình cảm trong thang đo của Allen & Meyer (1990) với 8 biến quan sát. Thang đo được điều chỉnh từ thang đo Likert 7 bậc thành Likert 5 bậc được sử dụng với các mức độ từ 1 là “Hoàn toàn không đồng ý” đến 7 là “Hoàn toàn đồng ý”.

3.3. Mẫu nghiên cứu

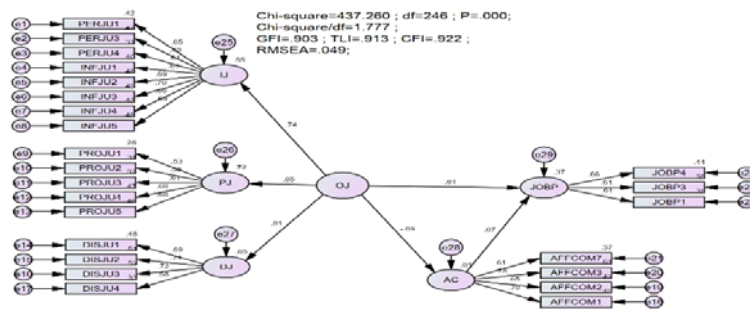
Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích nhân tố (EFA) với tỉ lệ số quan sát/biến đo lường là 5/1 (Hair & cộng sự, 2006). Số biến được xác định trong nghiên cứu định lượng là 32, do đó số quan sát tương ứng là 160. Khi tăng kích thước mẫu, độ tin cậy của thông tin càng tăng, vì vậy tác giả dự tính kích thước mẫu là 300 để có một sự chính xác tương đối trong kết quả phân tích. Tuy nhiên, để có được kích thước mẫu là 300, tác giả đã phát ra 350 bảng câu hỏi. Sau khi thu thập, số lượng phiếu thu về là 336, trong đó có 9 phiếu không hợp lệ do chưa hoàn tất các câu hỏi. Do đó, mẫu sử dụng cho nghiên cứu là 327.

4. Kết quả nghiên cứu

Trong số 327 mẫu thu về, tỷ lệ nam giới chiếm 47,1% và nữ giới chiếm 52,9%. Tỷ lệ người lao động có độ tuổi từ 22 đến 30 là 81,3%, từ 31 đến 40 là 14,7%, từ 41 đến 50 là 2,8% và trên 50 là 1,2%.

Hệ số Cronbach's Alpha được sử dụng để đánh giá độ tin cậy của thang đo. Phân tích EFA và CFA được

Hình 1: Mô hình SEM đã được chuẩn hóa



Nguồn: Tính toán của tác giả.

tiến hành để phân tích khám phá nhân tố, khẳng định giá trị hội tụ và phân biệt của thang đo. Mô hình đo lường và mô hình cấu trúc cũng được kiểm định thông qua phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM.

Kiểm định hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích EFA

Kết quả phân tích cho thấy thang đo kết quả công việc có hệ số tin cậy là 0,647. Trong đó, hệ số tương quan biến tổng của các biến đều có giá trị > 0,3. Tuy nhiên, hệ số tương quan biến tổng của JOB2 chỉ đạt 0,301 và khi loại biến hệ số tin cậy của thang đo tăng lên 0,663. Do đó, tác giả tiến hành loại biến khỏi thang đo và kết quả kiểm định độ tin cậy lần hai cho kết quả 0,663, các biến còn lại đều có hệ số tương quan biến tổng đạt yêu cầu (> 0,4). Thang đo các thành tố của sự công bằng đều có độ tin cậy cao (trên 0,75). Cụ thể, thang đo công bằng phân phối thu nhập có hệ số Cronbach's Alpha là 0,763, thang đo công bằng qui trình đánh giá là 0,805, thang đo công bằng tương tác là 0,806 và thang đo công bằng thông tin là 0,822, trong đó các biến đều có hệ số tương quan biến tổng trên 0,4.

Đối với thang đo sự cam kết tình cảm, hệ số tin cậy Conbach Alpha cho kết quả là 0,605. Trong đó các biến AFFCOM2, AFFCOM4, AFFCOM7, AFFCOM8 có hệ số tương quan biến tổng lần lượt là 0,237; 0,139; 0,231; 0,298 không đạt yêu cầu (< 0,3). Do đó, tiến hành loại bỏ lần lượt từng biến. Sau khi loại bỏ biến AFFCOM4 (vì hệ số tương quan biến tổng nhỏ nhất), kết quả cho thấy hệ số tin cậy đạt 0,619 và các biến AFFCOM2, AFFCOM6, AFFCOM7, AFFCOM8 có hệ số tương quan biến tổng không đạt yêu cầu lần lượt là 0,286; 0,283; 0,270; 0,247. Tiếp tục tiến hành loại biến AFFCOM8, kết quả cho thấy hệ số tin cậy đạt 0,611, các biến AFFCOM5, AFFCOM6 có hệ số tương quan biến tổng lần lượt là 0,196 và 0,180. Như vậy, cần tiếp tục loại bỏ biến AFFCOM6. Sau khi loại biến, hệ số Cronbach Alpha tăng lên 0,637, tuy nhiên biến AFFCOM5 lại có hệ số tương quan biến tổng -0,005. Do đó, tiến hành loại biến AFFCOM5. Kết quả cuối cùng cho thấy hệ số tin cậy của thang đo đạt ở mức 0,776 (đạt yêu cầu của thang đo tốt) và các biến còn lại đều có hệ số tương quan biến tổng trên 0,5.

Kết quả phân tích EFA với phép quay Varimax cho thấy hệ số KMO đạt 0,88 (> 0,5) và kiểm định Bartlett có mức ý nghĩa Sig là 0,000 (nhỏ hơn 0,05). Như vậy, phân tích EFA được sử dụng là phù hợp. Từ 27 biến quan sát rút trích được 6 nhân tố. Tuy nhiên, các biến PROJU7 và PERJU2 có hệ số tải nhân tố ở hai nhóm đều trên 0,5 và khoảng chênh lệch giữa 2 hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,3 (không đạt giá trị phân biệt). Do đó, hai biến này bị loại để đảm bảo giá trị đo lường của thang đo.

Kết quả phân tích EFA lần 2 cho thấy hệ số KMO đạt 0,872 và rút trích được 5 nhân tố. Tuy nhiên, biến PROJU6 có hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,5 nên bị loại khỏi mô hình. Tiến hành phân tích EFA lần 3 và kết quả cho thấy hệ số KMO đạt 0,868 và rút trích được 5 nhân tố. Các biến đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,5 và đạt yêu cầu về giá trị phân biệt. Trong đó, các biến quan sát thuộc biến công bằng tương tác cá nhân và công bằng thông tin được gom về thành một nhân tố và được đặt tên là sự công bằng tương tác.

Kiểm định CFA và mô hình SEM

Phân tích CFA được tiến hành và kết quả cho thấy dữ liệu thực tế phù hợp với mô hình đo lường. Các chỉ số lần lượt là $\chi^2 = 427,293$, $p = 0,000$ (< 0,01), $\chi^2/df = 1,766$ (< 2), GFI = 0,906, TLI=0,914, CFI=0,925, RMSEA=0,048 (< 0,05). Như vậy kiểm định CFA đã cho thấy các thang đo đạt yêu cầu và có độ tin cậy cao.

Tiến hành kiểm định SEM, kết quả cho thấy mô hình có 246 bậc tự do với các giá trị thống kê như sau:

Bảng 1: Kết quả kiểm định mối quan hệ nhân quả giữa các khái niệm (chưa chuẩn hóa)

Giả thuyết				Ước lượng	S.E.	C.R.	P
H1	JOBP	<---	OJ	0,641	0,110	5,833	0,000
H2	OC	<---	OJ	-0,150	0,120	-1,250	0,211
H3	JOBP	<---	OC	0,042	0,044	-0,953	0,340

Nguồn: Tính toán của tác giả.

Chỉ số $\chi^2 = 437,260$, $p = 0,000$ ($< 0,01$), $\chi^2/df = 1,777$ (< 2), $GFI = 0,903$, $TLI = 0,913$, $CFI = 0,922$, $RMSEA = 0,049$ ($< 0,05$). Như vậy, mô hình hoàn toàn phù hợp với dữ liệu phân tích.

Kết quả kiểm định các giả thuyết cho thấy giả thuyết H1 được chấp nhận với mức ý nghĩa 5%. Sự công bằng trong tổ chức có sự tác động tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên. Hệ số tác động ở mức khá cao đạt 0,641. Tuy nhiên, các giả thuyết H2 và H3 lại bị bác bỏ với độ tin cậy 95%. Kết quả cho thấy mối quan hệ ngược chiều giữa sự công bằng và sự cam kết của nhân viên. Hệ số tác động khá yếu chỉ ở mức -0,15 và hệ số p-value đạt 0,211 $> 0,05$ cho thấy mối quan hệ này không có ý nghĩa thống kê. Mặt khác, kết quả kiểm định cũng cho thấy mối quan hệ cùng chiều giữa sự cam kết và kết quả làm việc của nhân viên. Tuy nhiên, với độ tin cậy 95%, mối quan hệ này cũng không có ý nghĩa thống kê (hệ số Sig đạt 0,34 $> 0,05$). Như vậy, kiểm định cho thấy sự cam kết không đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa sự công bằng và kết quả làm việc của nhân viên.

5. Kết luận và hàm ý chính sách

Kết quả kiểm định các thang đo cho khi sử dụng thang đo kết quả công việc của Stevens & cộng sự (1978) gồm 4 biến quan sát trong ngành ngân hàng tại Việt Nam thì biến quan sát JOB2 bị loại bỏ ("*Tôi hài lòng với kết quả công việc vì tôi đã hoàn thành nó tốt nhất*"). Các biến còn lại bao gồm: "*Anh/chị nhận xét chất lượng kết quả công việc của mình?*", "*Khác biệt tích cực trong kết quả công việc của anh/chị so với các đồng nghiệp có cùng trình độ*", "*Khác biệt tích cực trong kết quả của anh/chị tạo ra so với những đồng nghiệp khi cùng thực hiện một loại công việc*".

Tương tự, thang đo sự cam kết tình cảm cần loại bỏ 4 biến quan sát bao gồm: "*Tôi cảm thấy mình dễ dàng gắn bó với công ty khác hơn là công ty hiện tại*", "*Tôi không cảm thấy mình là một thành viên trong tổ chức hiện tại*"; "*Tôi không thấy mình gắn bó với công ty này*", "*Tôi không cảm thấy mình thực sự thuộc về công ty này*". Mặt khác, đối với thang đo về sự công bằng trong tổ chức sau phân tích EFA cần loại bỏ 3 biến bao gồm: "*Anh/chị có thể ảnh hưởng tới kết quả của quá trình đánh giá*", "*Anh/chị có thể yêu cầu xem xét lại các kết quả của quá trình đánh giá*", "*Những thủ tục đánh giá có những chuẩn mực đạo đức*". Bên cạnh đó, kết quả kiểm định cũng cho thấy có sự hội tụ giữa các biến thuộc sự công bằng thông tin và sự công bằng tương tác cá nhân. Các biến được gộp lại và đo lường cho nhân tố sự công bằng tương tác. Kết quả này phù hợp với lý thuyết về sự công bằng và ủng hộ quan điểm đo lường sự công bằng thông qua 3 thành tố chính thay vì 4 thành tố (Bies & Moag, 1986; Aquino, 1995).

Giả thuyết H1 được chấp nhận, sự công bằng trong tổ chức có tác động trực tiếp đến kết quả làm việc của nhân viên. Kết quả này đã giúp khẳng định mối quan hệ giữa sự công bằng và kết quả làm việc của nhân viên (Krishnan & cộng sự, 2018; Kalay, 2016). Tuy nhiên, vai trò trung gian của sự cam kết trong mối quan hệ giữa sự công bằng và kết quả làm việc của nhân viên không được ủng hộ. Mối quan hệ giữa sự công bằng và sự cam kết của cá nhân, sự cam kết cá nhân và kết quả công việc lại không được khẳng định do giả thuyết H2 và H3 bị bác bỏ. Kết quả này lại khác biệt so với giả thuyết ban đầu vốn khẳng định mối quan hệ giữa sự công bằng và sự cam kết (Al-Zu'bi, 2010), giữa sự cam kết và kết quả làm việc của nhân viên (Kim & cộng sự, 2018; Hettiarachchi & Jayaeathua, 2014).

Sự công bằng có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả làm việc của nhân viên. Do đó, để tạo điều kiện để nhân viên có thể làm việc tốt và tạo ra kết quả công việc cao, nhà quản trị có thể: Trước tiên cần đảm bảo sự công bằng trong phân phối thu nhập thông qua một chính sách lương thưởng rõ ràng và minh bạch. Sau đó là xây dựng và phát triển một qui trình đánh giá kết quả làm việc của nhân viên một cách khách quan và công bằng giữa các cá nhân trong tổ chức.

Vì nghiên cứu chỉ thực hiện với mẫu 327 nhân viên tại các ngân hàng trong khu vực thành phố Hồ Chí Minh nên các nghiên cứu tiếp theo có thể tăng kích cỡ mẫu hay thay đổi thời điểm, địa điểm, đối tượng khảo

sát để kiểm định lại độ tin cậy của thang đo cũng như mối quan hệ giữa các nhân tố của sự công bằng trong tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên. Ngoài ra trên thực tế, còn nhiều nhân tố khác có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả làm việc của nhân viên như: Phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức, sự hài lòng trong công việc, sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức... các nghiên cứu tiếp theo có thể đưa thêm các biến này vào mô hình để gia tăng khả năng giải thích của mô hình.

Ngoài ra, các nghiên cứu tiếp theo có thể kiểm định lại mô hình nghiên cứu trong các lĩnh vực khác nhau để kiểm định lại lý thuyết và giúp gia tăng độ tin cậy của kết quả nghiên cứu. Các yếu tố khác liên quan đến kết quả làm việc của nhân viên cũng có thể được bổ sung vào mô hình để gia tăng độ bao quát. Đồng thời phát triển mẫu với số lượng lớn để đem lại độ tin cậy và tính đại diện cao hơn.

Tài liệu tham khảo:

- Adams, J.S. (1965), 'Inequity in social exchange', *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990), 'The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization', *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Al Zeifiti, S.M.B. & Mohamad, N.A. (2017), 'The influence of organizational commitment on Omani Public employees' work performance', *International Review of Management and Marketing*, 7, 151-160.
- Al-Zu'bi, H.A. (2010), 'A study of relationship between organizational justice and job satisfaction', *International journal of business and management*, 5(12), 102-109.
- Aquino, K. (1995), 'Relationships among pay inequity, perceptions of procedural justice, and organizational citizenship', *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 8(1), 21-33.
- 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(3), 267-285.
- Aryee, S., Chen, Z.X., & Budhwar, P.S. (2004), 'Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice', *Organizational behavior and human decision processes*, 94(1), 1-14.
- Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M. & Gilbert, N.L. (1996), 'Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance', *The Academy Of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Bies, R.J. & Moag, J.S. (1986), 'Interactional justice: The management or moral outrage', *Research in Organizational Behavior*, 9, 289-319.
- Campbell, J.P., McHenry, J.J. & Wise, L.L. (1990), 'Modeling job performance in a population of jobs', *Personnel psychology*, 43(2), 313-575.
- Chang, H.F. (2008), 'The economics of international labor migration and the case for global distributive justice in liberal political theory', *Cornell International Law Journal*, 41(1), 1-25.
- Chegini, Z., Janati, A., Asghari-Jafarabadi, M. & Khosravizadeh, O. (2019), 'Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self-efficacy among nurses', *Nursing Practice Today*, 6(2), 83-90.
- 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(363), 2-17.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J. & Roman, P. (2005), 'Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models', *Social Justice Research*, 18(4), 391-409.
- Cohen, A. (2007), 'Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment', *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Cohen, C.Y. & Spector, P.E. (2001), 'The role of justice in organizations: A meta-analysis', *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Cole, M.S., Bernerth, J.B., Walter, F. & Holt, D.T. (2010), 'Organizational justice and individuals' withdrawal: Unlocking the influence of emotional exhaustion', *Journal of Management Studies*, 47(3), 367-390.
- Colquitt, J.A. (2001), 'On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure', *Journal of applied psychology*, 86(3), 386-400.

-
- Cropanzano, R., Prehar, C.A. & Chen, P.Y. (2002), 'Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice', *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Folger, R. & Konovsky, M.A. (1989), 'Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions', *Academy of Management journal*, 32(1), 115-130.
- Folger, R.G. & Cropanzano, R. (1998), *Organizational justice and human resource management*, SAGE Publications Inc., U.S.
- Greenberg, J. (1987), 'A taxonomy of organizational justice theories', *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (2006), 'Multivariate data analysis', *Journal of Abnormal Psychology*, 87, 49-74.
- Hendrix, W., Robbins, T., Miller, J. & Summers, T. (1998), 'Effects of procedural and distributive justice on factor predictive or turnover', *Journal of Social Behavior and Personality*, 13, 611-633.
- Hettiarachchi, H.A.H. & Jayaeathua, S.M.D.Y. (2014), 'The effect of employer work related attitudes on employee job performance: A study of tertiary and vocational education sector in Sri Lanka', *Journal of Business and Management*, 16(4), 74-83.
- Hosgorur, T., Altinkurt, Y. & Kan, D. (2017), 'The mediator role of organizational justice in the relationship between teachers' prejudices in their school relations and organizational commitment: A structural equation model', *Educational Process: International Journal*, 6(1), 37-52.
- Iqbal, N., Anwar, S. & Haider, N. (2015), 'Effect of leadership style on employee performance', *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1-6.
- 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, 1-20.
- Khan, R.M., Ziauddin, J.F.A. & Ramay, M.I. (2010), 'The impacts of organizational commitment on employee job performance', *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 292-298.
- Kim, S.S., Shin, D., Vough, H.C., Hewlin, P.F. & Vandenberghe, C. (2018), 'How do callings relate to job performance? The role of organizational commitment and ideological contract fulfillment', *Human relations*, 71(10), 1319-1347.
- Krishnan, R., Loon, K.W. & Yunus, N.A.S. (2018), 'Examining the relationship between organizational justice and job performance', *International journal of academic research in business and social sciences*, 8(3), 466-477.
- Leroy, H., Palanski, M.E. & Simons, T. (2012), 'Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance', *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255-264.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988), *Critical issues in social justice — The social psychology of procedural justice*, New York, NY, US.
- Liu, X. & Yu, K. (2017), 'Delay of gratification in predicting job performance in new employees: A time-varying process and the moderating role of perceived informational justice', *Journal of Pacific Rim Psychology*, 11(4), 1-8.
- 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.
- McCloy, R.A., Campbell, J.P. & Cudeck, R. (1994), 'A confirmatory test of a model of performance determinants', *Journal of applied psychology*, 79(4), 493-505.
- Motowidlo, S.J. (2003), 'Job performance', In *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Borman, W.C., Ilgen, D.R. & Klimoski, R.J. (Eds.), John Wiley & Sons Inc., 39-53.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979), 'The measurement of organizational commitment', *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Muchinsky, P.M. (2003), *Psychology: Applied to work*, Wadsworth/Thomson Learning, Belmont, CA.
- Nasurdin, A.M. & Khuan, S.L. (2011), 'Organizational justice, age, and performance connection in Malaysia', *International journal of commerce and management*, 21(3), 273-290.
- Rahman, A., Khan, M.F., Shahzad, N., Mustafa, K. & Qurashi, F. (2016), 'Effects of organizational justice on organizational commitment', *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3), 188-196.

-
- Rivai, V., Sagala, E.J., Murni, S. & Abdullah, B. (2008), *Performance Appraisal*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Roberts, J.A. & David, M.E. (2020), 'Boss phubbing, trust, job satisfaction and employee performance', *Personality and Individual Differences*, 155, 1-8.
- Robbins, S.P. (2006), *Organizational Behavior*, Up Saddle River, New Yesrey, Prentic-Hall.
- Rosenberg, A.S. & Treviño, L.K. (2003), 'A proposed model of between-group helping: An identity-based approach', *Journal of Managerial Issues*, 15(2), 154-174.
- Santis, A.S., Neto, M.T.R. & Verwaal, E. (2018), 'Does cultural capital matter for individual job performance? A large-scale survey of the impact of cultural, social and psychological capital on individual performance in Brazil', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(8), 1352-1370.
- Schermerhorn, J.R. (1991), *Managing organizational behavior*, John Wiley & Sons, New Jersey, US.
- Simanjuntak, P.J. (2011), *Manajemen & Evaluasi Kerja*, 3rd edition, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Stevens, J.M., Beyer, J.M. and Trice, H.M. (1978), 'Assessing personal role and organizational predictors of managerial commitment', *Academy of Management Journal*, 21, 380-396.
- Thurston, P.W. & McNall, L. (2010), 'Justice perceptions of performance appraisal practices', *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201-228.
- Wall, T.D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S.J., Sheehan, M., Clegg, C.W. & West, M. (2004), 'On the validity of subjective measures of company performance', *Personnel psychology*, 57(1), 95-118.
- Wang, Q., Weng, Q. & Jiang, Y. (2020), 'When does affective organizational commitment lead to job performance? Integration of resource perspective', *Journal of Career Development*, 47(4), 380-393.
- Wolfe, S.E. & Piquero, A.R. (2011), 'Organizational justice and police misconduct', *Criminal justice and behavior*, 38(4), 332-353.