ẢNH HƯỞNG CỦA CÔNG BẰNG TỔ CHỨC TỚI HÀNH VI CÔNG DÂN TỔ CHỨC CỦA NHÂN VIÊN TRONG CÁC DOANH NGHIỆP Ở VIỆT NAM

Phạm Thị Bích Ngọc
Khoa Kinh tế và Quản lý nguồn nhân lực, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
Email: ngocpb@neu.edu.vn
Vũ Diệu Linh
Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
Email: 11182943@st.neu.edu.vn
Đào Phương Thảo
Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
Email: 11184504@st.neu.edu.vn
Nguyễn Thị Ngọc Bích
Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
Email: 11180656@st.neu.edu.vn
Nguyễn Thị Bích Hạnh
Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
Email: 11181598@st.neu.edu.vn

Mã bài: JED - 123
Ngày nhận: 05/5/2021
Ngày nhận bản sửa: 07/6/2021
Ngày duyệt đăng: 05/8/2021

Tóm tắt:
Bài viết này tập trung xem xét ảnh hưởng của công bằng tổ chức tới hành vi công dân tổ chức của người lao động trong các doanh nghiệp ở Việt Nam. Kết quả khảo sát 510 nhân viên hiện đang làm việc trong các doanh nghiệp ở Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh chỉ ra rằng các khía cạnh công bằng tổ chức có ảnh hưởng đáng kể đến hành vi công dân tổ chức của nhân viên. Ảnh hưởng của công bằng tương tác tới hành vi công dân tổ chức là mạnh nhất. Thêm vào đó, sự công bằng phân phối, công bằng thủ tục và công bằng tương tác có tác động tích cực tới hành vi công dân tổ chức của người lao động trong các doanh nghiệp khi công bằng thông tin được đảm bảo. Trên cơ sở kết quả này, nhóm tác giả cũng đề xuất một số giải pháp nhằm thúc đẩy hành vi công dân tổ chức của nhân viên trong các doanh nghiệp Việt Nam.
Từ khóa: Công bằng tổ chức, hành vi công dân tổ chức, doanh nghiệp Việt Nam.
Mã JEL: D23

The influence of organizational justice on employees' organizational citizenship behavior in Vietnam's companies

Abstract:
This study explores the relationship between organizational justice and employees' organizational citizenship behavior in the context of Vietnam's companies. Results from a survey of 510 employees working in companies in Hanoi and Ho Chi Minh City indicated that dimensions of organizational justice have positively associated with organizational citizenship behavior. The effect of informational justice on organizational citizenship behavior remains the strongest. Additionally, informational justice partially mediates the relationship between distributive justice, procedure justice and organizational citizenship behavior of employees. Based on the findings, the authors proposed some suggestions to enhance organizational citizenship behavior of employees working in Vietnamese companies.
Keywords: *Organizational justice; Organizational citizenship behavior, Vietnam companies*
JEL Code: D23

1. Giới thiệu

Nền kinh tế ngày càng phát triển cùng với sự xuất hiện của nhiều ngành nghề và doanh nghiệp trong thời đại hội nhập. Thách thức của cạnh tranh toàn cầu làm nổi bật tầm quan trọng của những khái niệm như đổi mới, linh hoạt đáp ứng với những thay đổi lâu dài. Để đảm bảo sự tồn tại và phát triển của tổ chức, nhiều doanh nghiệp đã tìm kiếm lĩnh vực mới để nghiên cứu và đầu tư nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững. Trong đó, nguồn nhân lực là yếu tố cốt yếu nhất để tạo nên lợi thế không dễ dàng trùng lặp với các đối thủ và đặc thù riêng biệt của từng tổ chức. Không giống như trước đây, hiện nay nguồn nhân lực được coi là yếu tố quan trọng nhất trong thành công của tổ chức (Benjamin, 2012; Rubel & cộng sự, 2018). Việc duy trì và phát triển nguồn nhân lực giúp tổ chức đạt được hiệu quả quản lý và hiệu suất công việc từ đó hoàn thành những mục tiêu đề ra. Những mục tiêu này của tổ chức có đạt được hay không là tùy thuộc vào hoạt động làm việc hàng ngày của mỗi cá nhân. Vì vậy, làm rõ những yếu tố, hành vi nào đem lại kết quả làm việc cá nhân không chỉ là mối quan tâm của những nhà quản trị mà còn là câu hỏi cho các nhà nghiên cứu trong lĩnh vực hành vi tổ chức. Gần đây, trên thế giới, một trong những khía cạnh của hành vi công việc là hành vi công dân tổ chức (OCB) đang được giới chuyên môn chú ý và tập trung nghiên cứu nhiều hơn vì chúng góp phần vào hiệu quả hoạt động của tổ chức. Theo đó, OCB là hành vi ở cấp độ cá nhân nhưng lại ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của tổ chức, đồng thời góp phần tiết kiệm nguồn nhân lực cho tổ chức vì đây là cơ sở nâng cao hiệu suất công việc của người lao động (Organ, 1988).

Tại các doanh nghiệp Việt Nam, sự thờ ơ của nhân viên trong công việc hiện vẫn đang là bài toán khó cần tìm lời giải đáp của các nhà quản lý. Kết quả khảo sát trong báo cáo nơi làm việc tốt nhất của Alphabe năm 2016 (Alphabe, 2017) cho thấy trong số 26.000 người làm việc tại Việt Nam, chỉ có 13,8% nhân viên thật sự gắn kết với công ty; 46,9% nhân viên gắn kết với công ty, 36,8% thờ ơ và 2,5% rất không gắn kết với công ty. Đáng chú ý, trong số 39,3 % số nhân sự thờ ơ với công ty thì có tới 67% nhân sự vẫn ở lại công ty. Họ là những người vẫn hàng ngày đi làm nhưng lại không cống hiến, không nỗ lực hết mình cho công việc. Những người này khi đó có thể lan truyền sự tiêu cực sang những nhân viên khác trong tổ chức bằng những lời nói và hành động tiêu cực. Tình trạng nhân sự thờ ơ, thụ động, không hết mình trong công việc, không nỗ lực cống hiến cho mục đích phát triển chung của tổ chức ở bất kỳ công ty, doanh nghiệp nào cũng có. Tuy nhiên, nếu trong một tổ chức tồn tại nhiều nhân viên có biểu hiện này thì đây sẽ là sức ép gây ảnh hưởng rất lớn đến sức mạnh, tinh thần tập thể và tương lai của doanh nghiệp. Để tìm giải pháp cho vấn đề này, nhóm nghiên cứu nhận thấy một trong những vấn đề mà người lao động hiện đại ngày nay quan tâm chính là sự công bằng tổ chức (OJ). Các cá nhân phản ứng với các hành động và quyết định của tổ chức hàng ngày. Nhận thức của một cá nhân về những quyết định này là công bằng hay không công bằng có thể ảnh hưởng đến thái độ và hành vi tiếp theo của cá nhân đó.

Với những đóng góp to lớn vào sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, công bằng tổ chức đã trở thành một trong những hiện tượng tâm lý học tổ chức nhận được rất nhiều sự quan tâm và nghiên cứu (Bolat, 2010; Shao & cộng sự, 2013). Cho đến nay, nhiều nghiên cứu về công bằng tổ chức và hành vi công dân tổ chức đã được thực hiện trên thế giới. Tuy nhiên, nghiên cứu về mối quan hệ giữa hai yếu tố này trong bối cảnh các doanh nghiệp Việt Nam cũng còn ít.

Chính vì vậy, nghiên cứu này tập trung xem xét những tác động của sự công bằng tổ chức và các khía cạnh của công bằng tổ chức tới hành vi công dân tổ chức của nhân viên trong các doanh nghiệp Việt Nam.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Công bằng tổ chức

Trong thực tế, các khái niệm liên quan đến công bằng doanh nghiệp là một chủ đề được quan tâm trong xã hội học và tâm lý học hành vi, được áp dụng trực tiếp trong lĩnh vực quản trị doanh nghiệp và quản trị nhân sự. Học thuyết đầu tiên về công bằng được đưa ra bởi Adams (1965), khái niệm công bằng tổ chức ban đầu đề xuất bởi Greenberg (1987) và được áp dụng mở rộng đối với các nghiên cứu sau này. Trong khi thời kỳ đầu các nghiên cứu chú trọng làm rõ khái niệm và tiêu chí cơ bản của công bằng tổ chức thì 20 năm trở lại đây nghiên cứu tập trung về mặt tác động và ảnh hưởng của công bằng tổ chức đến những yếu tố khác.

Về cơ bản, công bằng tổ chức đề cập đến nhận thức của mọi người về công lý và bình đẳng trong các tổ chức (Greenberg 1990). Đó là mức độ mà nhân viên coi kết quả, thủ tục và tương tác với những người đại diện cho tổ chức là công bằng. Đây là một khái niệm thể hiện nhận thức của nhân viên về sự công bằng trong các quyết định mà tổ chức đưa ra, các thủ tục mà tổ chức sử dụng để đưa ra quyết định và sự đối xử giữa các

cá nhân với nhau (Greenberg 1993). Cụ thể, công bằng trong tổ chức có liên quan tới cách thức mà nhân viên xác định xem họ đã được đối xử công bằng trong công việc hay không và cách thức mà những quyết định được đưa ra ảnh hưởng đến các kết quả hành vi tổ chức. Lam (2015) coi công bằng tổ chức là nhận thức chủ quan của nhân viên về sự công bằng trong quá trình ra quyết định của tổ chức, đánh giá hiệu suất, sự tương tác giữa cấp trên và nhân viên trong quá trình ra quyết định, và xác định các biện pháp trừng phạt và khen thưởng khác nhau. Sự công bằng trong tổ chức đề cập đến cách nhân viên có thể hiểu rõ các quy tắc của nơi làm việc, sự tương tác và kết quả công việc của họ.

2.1.1. Công bằng phân phối

Theo Colquitt (2001), công bằng phân phối được định nghĩa là sự công bằng gắn liền với quyết định liên quan đến việc phân phối các nguồn lực trong tổ chức. Do đó, công bằng phân phối liên quan đến việc phân bổ tài chính và/hoặc các nguồn lực phi tài chính, chẳng hạn như trả tiền thưởng cho một nhân viên đã đạt được các mục tiêu về hiệu suất. Các nguồn lực được phân phối có thể là hữu hình, nghĩa là tài chính (ví dụ: tiền lương), hoặc vô hình, tức là phi tài chính (ví dụ: khen ngợi). Nhận thức về một sự phân phối bất công trong công việc sẽ tạo ra những căng thẳng trong một cá nhân và cá nhân đó được thúc đẩy để giải quyết những căng thẳng (Adams, 1965). Khi nhân viên được trả lương thấp, họ bắt đầu giảm mức độ thực hiện công việc xuống (Masterson & cộng sự, 2000; Cropanzano & Prehar, 1999), ngược lại khi họ được trả lương cao họ bắt đầu làm việc nhiều hơn, đầu tư vào công việc nhiều hơn để tăng cường hiệu quả cao trong công việc (Adams & Freedman, 1976; Greenberg, 1982).

2.1.2. Công bằng thủ tục

Công bằng thủ tục liên quan đến nhận thức về sự công bằng, chất lượng của các thủ tục sử dụng trong quá trình ra quyết định (Leventhal, 1980). Lind & Tyler (1988) đã định nghĩa công bằng thủ tục là sự công bằng của quá trình mà kết quả được xác định, theo đó nhân viên có thể nhận thức được tính nghiêm túc trong quá trình làm việc để nhận được kết quả mong muốn.

2.1.3. Công bằng tương tác

Công bằng tương tác là công bằng về đối xử mà một nhân viên nhận được do kết quả của các quyết định của quản lý (Colquitt, 2001). Do đó, công bằng tương tác liên quan đến cách đối xử và quan hệ giữa các cá nhân. Theo Bies & Moag (1986), khía cạnh công bằng này có thể được nâng cao bằng cách cung cấp thông tin cần thiết về cơ sở lý luận cho các quyết định của các nhà quản lý.

2.1.4. Công bằng thông tin

Công bằng thông tin liên quan đến cách những người ra quyết định giải thích một cách công khai, trung thực và thấu đáo về cơ sở của các quyết định của họ (Colquitt, 2001). Điều này có nghĩa là các nhà quản lý sẵn sàng chia sẻ thông tin liên quan với nhân viên. Khi nhân viên đánh giá thông tin đó là đúng sự thật, chính xác hoặc đầy đủ sẽ dẫn đến nhận thức về đối xử công bằng trong tổ chức (Bies & Moag, 1986; Colquitt, 2001; Greenberg, 1993).

2.2. Hành vi công dân tổ chức

Trong hai thập kỷ qua, khái niệm hành vi công dân tổ chức (OCB) đã nhận được sự quan tâm đáng kể trong lĩnh vực quản lý và khoa học (Moorman, 1991; Organ & Lingl, 1995; Harris & cộng sự, 2018). OCB được xác định là"hành vi mang tính cá nhân, tự nguyện, không được thừa nhận một cách trực tiếp và rõ ràng trong các hoạt động khen thưởng thông thường nhưng lại có tác dụng thúc đẩy hiệu quả hoạt động của tổ chức" (Organ, 1988). Hành vi công dân tổ chức có thể giúp tăng năng suất của tổ chức thông qua thúc đẩy sự đổi mới, khả năng thích ứng và chuyển đổi nguồn lực (Organ, 1988). Từ góc độ tổ chức, hành vi công dân tổ chức có giá trị và cần thiết nhưng các nhà quản lý khó có thể kích thích nó bằng cách khen thưởng chính thức, vì hành vi của nhân viên là tự nguyện (Moorman & Blakely, 1995).

Organ (1988) xác định năm khía cạnh của hành vi công dân tổ chức gồm: tận tình, lịch thiệp, tận tâm, hành vi cao thượng và phẩm hạnh nhân viên. Hành vi tận tình bao gồm tất cả các hành vi tự nguyện giúp đỡ người khác trong các nhiệm vụ hoặc vấn đề cụ thể trong tổ chức. Lịch thiệp thể hiện những hành vi hữu ích liên quan đến việc kiểm tra với đồng nghiệp về những hành động có thể ảnh hưởng đến trách nhiệm của họ. Tận tâm là sự tôn trọng nghiêm túc các quy tắc, thủ tục và quy định của tổ chức ngoài những gì tổ chức yêu cầu (Eskew, 1993; Tansky, 1993). Hành vi cao thượng liên quan đến việc nhân viên không thực hiện các hành vi tiêu cực (Tansky 1993). Hành vi cao thượng đề cập đến "sự sẵn sàng chịu đựng những bất

tiện không thể tránh khỏi và áp đặt của công việc mà không phàn nàn". Hành vi cao thượng xảy ra khi một nhân viên sẵn sàng không lên tiếng phàn nàn về sự bất tiện thường thấy ở nơi làm việc, do đó trở thành tấm gương cho đồng nghiệp (Organ & cộng sự, 2006). Phẩm hạnh nhân viên liên quan đến cách nhân viên phản ứng một cách thích hợp và có trách nhiệm với cách tổ chức được quản lý và điều hành. Phẩm hạnh nhân viên đề cập đến "sự tham gia có trách nhiệm, mang tính xây dựng vào quá trình chính trị của tổ chức (Organ & Lingl, 1995). Hơn nữa, nó cho thấy sự sẵn sàng tham gia tích cực vào các sự kiện của tổ chức, giám sát môi trường xung quanh tổ chức để tìm các mối đe dọa và cơ hội, đồng thời tìm ra sự thay thế tốt nhất cho tổ chức (Podsakoff & cộng sự, 1990).

2.3. Mối quan hệ giữa Công bằng tổ chức và Hành vi công dân tổ chức

Mối quan hệ giữa OJ và OCB có thể được giải thích bằng lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964) và lý thuyết công bằng (Adams, 1965).

Lý thuyết trao đổi xã hội tập trung nghiên cứu sự trao đổi xã hội giữa nhân viên và người sử dụng lao động, các nhà quản lý trong doanh nghiệp. Theo lý thuyết này, sự trao đổi xã hội là sự trao đổi về lợi ích và nguồn lực giữa các bên. Trong mối quan hệ việc làm giữa người lao động và tổ chức, mối quan hệ xã hội cùng có lợi được thiết lập khi cán bộ quản lý tôn trọng nhân viên, đối xử công bằng với nhân viên và do vậy nhân viên cảm thấy có nghĩa vụ phải đáp lại thông qua việc thể hiện hành vi vượt ra ngoài vai trò của họ - hành vi công dân tổ chức. Hành vi công dân tổ chức của cá nhân sẽ hình thành khi các nhân viên cảm nhận được những tín hiệu tích cực từ doanh nghiệp, ví dụ như sự ủng hộ về mặt xã hội, sự công bằng trong hệ thống khen thưởng, sự công tâm trong các mối quan hệ công việc (Colquitt & cộng sự, 2013). Nói cách khác, khi nhân viên cảm thấy rằng họ được đối xử công bằng, họ sẽ đáp lại bằng cách thực hiện những hành vi vượt ra ngoài phạm vi trách nhiệm và nhiệm vụ thông thường của họ.

Thêm vào đó, lý thuyết công bằng nhấn mạnh vào niềm tin của nhân viên về sự đối xử mà họ nhận được từ tổ chức trong mối quan hệ với những nhân viên khác. Khi nhân viên nhận thức rằng họ được đối xử công bằng thì họ sẽ có thái độ tích cực về công việc và giảm thiểu những hành vi cơ hội của bản thân. Một khi nhân viên nhận thấy sự chênh lệch giữa tỷ suất của các yếu tố đầu vào và kết quả đầu ra của bản thân với tỷ suất đó của người khác trong tổ chức, họ có thể điều chỉnh hành vi của mình để giảm thiểu sự mất công bằng. Nhiều nghiên cứu trên thế giới cho thấy rằng việc được đối xử công bằng sẽ dẫn đến việc nhân viên thể hiện hành vi công dân tại nơi làm việc (ví dụ nghiên cứu của Wong & cộng sự, 2006; Saifi & Shahzad, 2017); nhưng nếu họ cảm thấy bất bình đẳng tại nơi làm việc, họ sẽ thể hiện các hành vi công việc tùy tiện hoặc hạn chế nỗ lực của họ chỉ để đáp ứng hợp đồng và trách nhiệm (Fassina & cộng sự, 2008a). Vì vậy, công bằng đóng một vai trò quan trọng trong thúc đẩy, khuyến khích người lao động thể hiện hành vi công dân tổ chức.

Ảnh hưởng tích cực của công bằng tổ chức tới hành vi công dân tổ chức của nhân viên trong đã được khẳng định ở các nghiên cứu của Erturk (2006), Fassina & cộng sự (2008b), Jehanzeb & Mohanty (2020). Tuy nhiên, những nghiên cứu này được thực hiện ở các quốc gia có nền văn hóa khác nhau như Trung Quốc, Anh, Thổ Nhĩ Kỳ. Người lao động làm việc trong các tổ chức khác nhau, tại các quốc gia có văn hóa khác nhau thì nhận thức về sự công bằng tổ chức cũng như ảnh hưởng của các loại công bằng tổ chức tới hành vi công dân tổ chức của họ cũng có thể khác nhau. Do vậy, ảnh hưởng của sự công bằng tổ chức tới hành vi công dân tổ chức của nhân viên trong các doanh nghiệp tại Việt Nam có thể không giống như ở các quốc gia khác. Thêm vào đó, cho đến nay, chưa có nghiên cứu thực nghiệm nào về mối quan hệ giữa sự công bằng tổ chức và hành vi công dân tổ chức được công bố. Mối quan hệ giữa sự công bằng tổ chức và hành vi công dân tổ chức của người lao động trong các doanh nghiệp Việt Nam còn là một ẩn số.

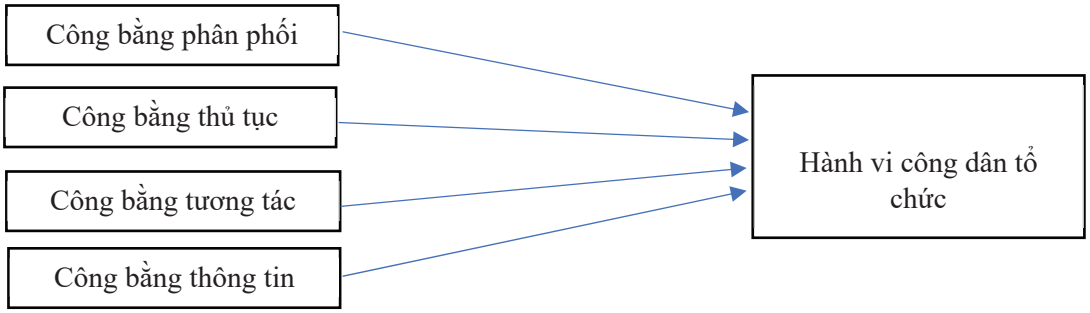
3. Mô hình nghiên cứu và các giả thuyết

Dựa trên kết quả tổng quan nghiên cứu và các lý thuyết công bằng, lý thuyết trao đổi xã hội, mô hình nghiên cứu về mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân tổ chức được xây dựng, trong đó các biến độc lập là Công bằng phân phối, Công bằng thủ tục, Công bằng tương tác và Công bằng thông tin; biến phụ thuộc là Hành vi công dân tổ chức. Mô hình nghiên cứu được trình bày ở Hình 1.

H1: Công bằng phân phối có tác động tích cực tới hành vi công dân tổ chức của người lao động trong các doanh nghiệp Việt Nam.

H2: Công bằng thủ tục có tác động tích cực tới hành vi công dân tổ chức của người lao động trong các doanh nghiệp Việt Nam.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



H3: Công bằng tương tác có tác động tích cực tới hành vi công dân tổ chức của người lao động trong các doanh nghiệp Việt Nam.

H4: Công bằng thông tin có tác động tích cực tới hành vi công dân tổ chức của người lao động trong các doanh nghiệp Việt Nam.

H5: Công bằng tổ chức có tác động tích cực tới hành vi công dân tổ chức của người lao động trong các doanh nghiệp Việt Nam

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Phương pháp chọn mẫu

Đặc điểm mẫu khảo sát

Đặc điểm	Tần suất	Tỷ lệ %
Giới tính		
Nam	218	42,7
Nữ	292	57,3
Độ tuổi		
Dưới 30 tuổi	361	70,8
Từ 30 đến 40 tuổi	101	19,8
Từ 41 đến 50 tuổi	37	7,3
Từ 51 đến 60 tuổi	10	2,0
Trên 60 tuổi	1	0,2
Trình độ học vấn		
Đại học	385	75,5
Thạc sĩ	92	18,0
Tiến sĩ	33	6,5
Vị trí công việc		
Quản lý cấp cao	14	2,7
Quản lý cấp trung	69	13,5
Trưởng nhóm	98	19,2
Nhân viên	329	64,5
Thời gian làm việc tại doanh nghiệp		
Dưới 5 năm	368	72,2
Từ 5 đến 10 năm	62	12,2
Từ 11 đến 20 năm	65	12,7
Trên 20 năm	15	2,9
Trên 30 năm	77	15,1

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu của nhóm tác giả

Với tổng thể nghiên cứu là người lao động hiện đang làm việc trong các doanh nghiệp Việt Nam, nhóm nghiên cứu tiến hành sử dụng kết hợp phương pháp chọn mẫu thuận tiện, chọn mẫu có chủ đích để tiến hành thu thập thông tin phục vụ cho nghiên cứu đảm bảo cỡ mẫu tối thiểu phục vụ cho phân tích định lượng. Đối tượng khảo sát là nhân viên đang làm việc trong các doanh nghiệp Việt Nam với số lượng không quá 10 nhân viên tại mỗi doanh nghiệp.

4.2. Xây dựng thước đo

Thước đo biến công bằng tổ chức và các thành phần của công bằng tổ chức như công bằng phân phối, công bằng thủ tục, công bằng tương tác, công bằng thông tin được kế thừa dựa vào kết quả nghiên cứu của các tác giả Niehoff & Moorman (1993), Colquitt (2001).

Thước đo biến hành vi công dân tổ chức được đo lường thông qua các thành phần: tận tâm, hành vi cao thượng, phẩm hạnh nhân viên, hành vi lịch thiệp và hành vi tận tình. Các thước đo này được phát triển dựa vào nghiên cứu của các tác giả Podsakoff & cộng sự (1990); Organ & Lingl (1995); Organ & cộng sự (2006). Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 điểm từ 1: "Rất không đồng ý" đến 5 "rất đồng ý".

4.3. Mô tả đặc điểm mẫu khảo sát

Khảo sát được thực hiện với số liệu thu thập từ 510 nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp tại Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh. Đặc điểm của mẫu khảo sát được trình bày ở Bảng 1

5. Kết quả nghiên cứu

5.1. Kết quả kiểm định độ tin cậy và tính hiệu lực của thang đo

Kiểm định Cronbach's Alpha cho thấy các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3 và hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7. Kết quả đánh giá độ tin cậy thước đo bằng hệ số Cronbach's Alpha cho thấy tất cả các thước đo và các biến quan sát đều đạt yêu cầu (Bảng 2).

Bảng 2: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thước đo các biến trong mô hình nghiên cứu

Nhân tố	Mã hóa	Số chỉ báo	Cronbach's Alpha
Công bằng tổ chức	OJ		
Công bằng phân phối	DJ	5	0,86
Công bằng thủ tục	PJ	6	0.91
Công bằng tương tác	INTJ	9	0,96
Công bằng thông tin	INFJ	5	0,91
Hành vi công dân tổ chức	OCB		
Tận tâm	CON	5	0,88
Hành vi cao thượng	SP	5	0,87
Phẩm hạnh nhân viên	CV	2	0,71
Hành vi lịch thiệp	COU	4	0,85
Hành vi tận tình	ALT	4	0,89

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm nghiên cứu.

Để kiểm định tính hiệu lực của thước đo, phương pháp phân tích nhân tố khám phá được sử dụng. Kết quả phân tích nhân tố EFA với phương pháp xoay Varimax cho thấy hệ số tải nhân tố của các chỉ báo đo lường các biến trong mô hình đều lớn hơn 0,5, chứng tỏ các biến quan sát đều có thể dùng được và có ý nghĩa vì đảm bảo tính hội tụ của từng thước đo trong mô hình.

Kết quả kiểm định KMO Barltett's cho thấy, hệ số KMO = 0,9 nằm trong khoảng cho phép (0.5<KMO<1) và Sig. = 0,000 (<0,05), cho thấy các biến quan sát có tương quan với nhau trên tổng thể và hoàn toàn phù hợp với phân tích nhân tố. Kết quả trong ma trận xoay nhân tố, có bốn nhân tố được trích ra và các biến quan sát đều có giá trị lớn hơn 0,5, thỏa mãn điều kiện về hệ số tải nhân tố. Tổng phương sai trích là 64,359%, tức là các nhân tố trích giải thích được 64,359% biến đo lường.

Kết quả kiểm tính hiệu lực của thước đo hành vi công dân tổ chức thông qua phân tích nhân tố khám phá cho thấy thước đo hành vi công dân tổ chức có năm nhân tố được trích ra và các biến quan sát đều có giá trị lớn hơn 0,5, thỏa mãn điều kiện về hệ số tải nhân tố với tổng phương sai trích là 73,203%.

5.2. Kết quả nghiên cứu và bình luận

Để xem xét ảnh hưởng của từng khía cạnh công bằng tổ chức tới hành vi công dân tổ chức chung của người lao động làm việc trong các doanh nghiệp Việt Nam, các mô hình hồi quy đa biến 1, 2, 3 và 4 được thực hiện. Mô hình 5 xem xét tác động của công bằng tổ chức chung tới hành vi công dân tổ chức chung của người lao động. Kết quả của các mô hình hồi quy đươc trình bày ở Bảng 3.

Bảng 3: Kết quả ước lượng tác động của các khía cạnh công bằng tổ chức tới hành vi công dân tổ chức

Biến	Mô hình 1	Mô hình 2	Mô hình 3	Mô hình 4	Mô hình 5
	Beta (β)	Beta (β)	Beta (β)	Beta (β)	Beta (β)
Biến kiểm soát					
Giới tính	0,031	0,044	0,028	0,002	0,024
Độ tuổi	0,052	0,044	0,050	0,053	0,062
Trình độ học vấn	0,067	0,073*	0,074*	0,089*	0,087
Thời gian làm việc tại Công ty	0,004	0,053	0,053	0,097	0,09
Vị trí công việc	-0,004	0,032	0,031	0,022	0,04
Biến độc lập					
DJ	0,334***	0,145***	0,097**	0,049	
PJ		0,253***	0,124**	0,116	
INTJ			0,181***	-0,005	
INFJ				0,528***	
MOJ					0,645***
R^2 hiệu chỉnh	0,291	0,377	0,399	0,448	0,428
Thống kê F	35,887***	45,058***	43,321***	46,913***	64,555***

Chú thích: *; ** và *** : hệ số tương quan có ý nghĩa thống kê ở mức 5%; 1%; 0,1%.

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm nghiên cứu.

Kết quả kiểm định các mô hình hồi quy 1, 2, 3 cho thấy, công bằng phân phối, công bằng thủ tục đều có tác động thuận chiều đáng kể đến hành vi công dân tổ chức chung (R^2 hiệu chỉnh tương ứng = 0,291; 0,377; 0,399; hệ số sig<0,001). Kết quả ước lượng mô hình hồi quy 4 cho thấy, các khía cạnh công bằng tổ chức có tác động tới hành vi công dân tổ chức (R^2 hiệu chỉnh = 0,448, F=46,913, hệ số sig<0,001). Các khía cạnh công bằng tổ chức giải thích được 44,8% sự biến động của hành vi công dân tổ chức của người lao động tại các doanh nghiệp Việt Nam. Bên cạnh đó, khi cùng xem xét tác động đồng thời của 4 khía cạnh của công bằng tổ chức tới hành vi công dân tổ chức chung của người lao động (mô hình hồi quy 4) thì kết quả kiểm định cho thấy công bằng thông tin có tác động mạnh nhất tới hành vi công dân tổ chức với hệ số tương quan là 0,528 với mức ý nghĩa nhỏ hơn 0,001. Điều này cũng cho thấy rằng công bằng thông tin có vai trò trung gian toàn phần trong mối quan hệ giữa các khía cạnh công bằng khác của công bằng tổ chức và hành vi công dân tổ chức của người lao động trong các doanh nghiệp Việt Nam. Kết quả kiểm định ở mô hình 5 cho thấy sự công bằng tổ chức chung có tác động tích cực tới hành vi công dân tổ chức (R^2 hiệu chỉnh =0,428,

F=64,555, hệ số sig<0.001). Như vậy, khi nhận thức về công bằng tổ chức tăng 1 đơn vị thì hành vi công dân tổ chức tăng 0,428 đơn vị. Các kết quả kiểm định các mô hình hồi quy trên cho thấy các giả thuyết H1, H2, H3, H4 và H5 đều được ủng hộ.

Kết quả này có sự tương đồng với các nghiên cứu trước đó của Moorman (1991); Wong & cộng sự (2006); Erturk (2006), Fassina & cộng sự (2008), Mohammad & cộng sự (2016), Jehanzeb & Mohanty (2020), khi cho rằng việc được đối xử công bằng sẽ dẫn đến sự thể hiện OCB của nhân viên tại nơi làm việc. Khi nhân viên nhận thấy sự đối xử công bằng trong phân phối tiền lương, thưởng và các phúc lợi của tổ chức thì họ sẽ tích cực và tận tâm hơn trong công việc, sẵn sàng giúp đỡ đồng nghiệp hoặc và thực hiện những hành vi vì lợi ích hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Kết quả nghiên cứu cũng khẳng định rằng công bằng thông tin có tác động mạnh nhất tới hành vi công dân tổ chức. Không những thế, công bằng thông tin còn đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa công bằng thủ tục, công bằng phân phối và hành vi công dân tổ chức của người lao động. Đây là một phát hiện mới của nghiên cứu. Công bằng phân phối, công bằng thủ tục và công bằng tương tác có tác động tích cực tới hành vi công dân tổ chức của người lao động khi công bằng thông tin được đảm bảo. Điều này có thể được giải thích rằng nhân viên có thể gặp phải sự đối xử công bằng hay bất công về mặt thông tin trong các cuộc gặp gỡ hàng ngày với cấp trên và điều này có thể xảy ra thường xuyên hơn so với những việc có liên quan đến các khía cạnh công bằng khác. Theo đó, nhân viên sẽ cảm thấy được tôn trọng khi giao tiếp hiệu quả với cấp trên nếu các thông tin được cung cấp kịp thời và được giải thích một cách thuyết phục và đầy đủ. Như vậy, sự công bằng tổ chức chung có tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức và chỉ có cách cư xử lịch sự, tôn trọng đồng thời cung cấp thông tin kịp thời cho nhân viên sẽ dẫn đến hành vi vượt ra khỏi những nhiệm vụ thuộc mô tả công việc của họ một cách mạnh mẽ nhất.

6. Kết luận

Nghiên cứu này đã kiểm định và góp phần khẳng định mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và các khía cạnh của công bằng tổ chức tới hành vi công dân tổ chức của người lao động trong các doanh nghiệp Việt Nam. Kết quả nghiên cứu khẳng định rằng công bằng phân phối, công bằng thủ tục, công bằng tương tác và công bằng thông tin đều có tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức. Trong đó, công bằng thông tin đóng vai trò trung gian toàn phần trong mối quan hệ giữa công bằng phân phối, công bằng thủ tục và công bằng tương tác đến hành vi công dân tổ chức của người lao động. Nhận thức về sự công bằng trong phân phối nguồn lực, thù lao cho người lao động; công bằng trong các thủ tục ra quyết định; công bằng trong đối xử và các mối quan hệ có tác động tích cực tới hành vi công dân tổ chức của người lao động khi họ cảm nhận thấy các quyết định được đưa ra bởi người quản lý đều được giải thích một cách thỏa đáng, công khai, trung thực và có cơ sở vững chắc.

Kết quả nghiên cứu này cũng đưa ra gợi ý cho các nhà quản lý trong các doanh nghiệp Việt Nam trong thúc đẩy hành vi công dân tổ chức của người lao động. Cụ thể, để thúc đẩy hành vi công dân tổ chức của người lao động, các nhà quản lý cần đánh giá đúng sự đóng góp của cá nhân vào doanh nghiệp để từ đó có những đãi ngộ tương xứng, đồng thời đảm bảo những người lao động có những đóng góp khác nhau cho doanh nghiệp phải nhận được những đãi ngộ khác nhau. Bên cạnh đó, đảm bảo sự rõ ràng, minh bạch của các quy trình, thủ tục ra quyết định; cung cấp thông tin đầy đủ, chính xác; phản hồi và giải thích rõ cơ sở cho các quyết định đưa ra bởi người cho người lao động có tác dụng rất lớn trong khuyến khích hành vi công dân tổ chức của người lao động.

Mặc dù có những đóng góp nhất định về lý luận và thực tiễn, nghiên cứu này cũng còn một số hạn chế. Thứ nhất, quy mô mẫu còn nhỏ. Mặc dù nhóm nghiên cứu đã cố gắng khảo sát người lao động ở hai trung tâm kinh tế lớn là Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh cũng như các tỉnh phía Bắc, đa dạng về độ tuổi, loại hình doanh nghiệp, thâm niên làm việc nhưng điều kiện không cho phép khảo sát ở những khu vực còn lại, dẫn tới mẫu nghiên cứu có thể chưa đảm bảo tốt nhất yêu cầu về tính đại diện và tính khái quát cho doanh nghiệp tại Việt Nam. Thứ hai, dù thu thập được mẫu quan sát khá đa dạng về loại hình, thời gian hoạt động của các doanh nghiệp nhưng nhóm nghiên cứu nhận thấy sự khác biệt về công bằng tổ chức và hành vi công dân tổ chức của nhân viên trong những loại hình doanh nghiệp khác nhau chưa thật sự được làm rõ. Thứ ba, thang đo sử dụng để đo lường các biến trong mô hình nghiên cứu là thang đo cảm nhận nên có thể sẽ bị ảnh hưởng nhiều bởi ý kiến chủ quan của người trả lời. Tuy vậy, những hạn chế này cũng gợi mở cho những nghiên cứu tiếp theo trong tương lai về chủ đề công bằng tổ chức và hành vi công dân tổ chức.

Tài liệu tham khảo

Adams, J.S. (1965), 'Inequity in social exchange', in Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, Academic Press, San Diego, CA, 267-299.

Adams, J.S., & Freedman, S. (1976), 'Equity theory revisited: Toward a general theory of social interaction', *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 421- 436.

Alphabe (2017), Báo cáo nơi làm việc tốt nhất 2016, truy cập ngày 28 tháng 4 năm 2021 từ <https://www.anphabe.com/survey-report/noi-lam-viec-tot-nhat-viet-nam-2016.

Benjamin, A. (2012), 'Human resource development climate as a predictor of citizenship behaviour and voluntary turnover intentions in the banking sector', *International Business Research*, 5(1), 110-119.

Bies, R.J. & Moag, J. S. (1986), 'Interactional justice: communication criteria of fairness', *Research on Negotiation in Organizations*, 1(1), 43-55.

Blau, P. (1964), *Exchange and power in social life*, New York, Wiley.

Bolat, O.I. (2010), 'The relationship between leader-member exchange and organizational justice in hotels', *European Journal of Economics, Finance, and Administrative Science*, 26, 115-125.

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. (1999), 'Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice', Paper presented at *the The annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Atlanta, GA.

Eskew, D.E. (1993), 'The role of organizational justice in organizational citizenship behavior', *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 185–194.

Fassina, N.E., Jones, D.A. & Uggerslev, K.L. (2008a), 'Relationship clean-up time: using meta-analysis and path analysis to clarify relationships among job satisfaction, perceived fairness, and citizenship behaviors', *Journal of Management*, 34(2), 161-188.

Fassinal, N.E., Jones, D.A. & Uggerslev, K.L. (2008b), 'Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: testing agent-system and shared-variance models', *Journal of Organizational Behavior*, 29, 805-828.

Greenberg, J. (1982), 'Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations', in *Equity and justice in social behavior,* Greenberg, J & Cohen, R. L. (Ed.), Academic Press, New York, 389-435.

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

Greenberg, J. (1990), 'Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts', *Journal of Applied Psychology,* 75(5), 561), 561.

Greenberg, J. (1993), 'The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice', in *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Cropanzano, R. (Ed.), Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, 79-103.

Harris, C.M., Lavelle, J.J. & McMahan, G.C. (2018), 'The effects of internal and external sources of justice on employee turnover intention and organizational citizenship behavior toward clients and workgroup members', *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1-24.

Jehanzeb, K. & Mohanty, J. (2020), 'The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Power distance as moderator', *Personnel Review*, 49(2), 445-468.

Lam, C. (2015), 'The role of communication and cohesion in reducing social loafing in group projects', *Business and Professional Communication Quarterly*, 78(4), 454-475.

Leventhal, G.S., Karuza, J. & Fry, W.R. (1980), 'Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences', *Justice and Social Interaction*, 3, 167-218.

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

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, 738-748.

Mohammad, J., Quoquab, F., Makhbul, Z.M. & Ramayah, T. (2016), 'Bridging the gap between justice and citizenship behavior in Asian culture', *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(4), 633-656.

Moorman, R.H. (1991), 'Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?', *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.

Moorman, R.H. & Blakely, G.L. (1995), 'Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior', *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 127-142.

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.

Organ, D.W., Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (2006), *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Sage Publications, USA.

Organ, D.W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA.

Organ, D.W. & Lingl, A. (1995), 'Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior', *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339–350.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990), 'Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors', *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

Rubel, M. R.B., Rimi, N.N., Yusliza, M.Y. & Kee, D.M.H. (2018), 'High commitment human resource management practices and employee service behavior: Trust in management as mediator', *IIMB Management Review*, 30(4), 316-329.

Saifi, I.A. & Shahzad, K. (2017), 'The mediating role of job satisfaction in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior', *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 11(1), 125-145.

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.

Tansky, J.W. (1993), 'Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship?', *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195–207.

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.