

# Tác động của công bằng tổ chức đến sự cam kết duy trì của nhân viên các ngân hàng thương mại tại Thành phố Hồ Chí Minh

Trần Anh Minh\*, Trương Anh Tuấn, Phạm Châu Thành



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

## TÓM TẮT

Sự công bằng trong tổ chức là một trong những yếu tố duy trì sự hiệu quả trong việc quản lý và so sánh mức độ làm việc của nhân viên. Ngoài ra, việc tìm hiểu sự công bằng cũng là cách để có những đề xuất hữu hiệu giúp công việc được thực hiện nhanh chóng, hiệu quả hơn và duy trì sự gắn bó của nhân viên với tổ chức. Nhận thức được thực trạng trên, cùng với tầm quan trọng của sự công bằng trong tổ chức, tác giả đã tiến hành xây dựng mô hình và khảo sát nhân viên tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn Tp. Hồ Chí Minh để đánh giá sự công bằng trong tổ chức ảnh hưởng như thế nào đến sự cam kết duy trì của nhân viên tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn Tp. Hồ Chí Minh, từ đó đưa ra những kiến nghị cần thiết. Các thành phần của mô hình nghiên cứu bao gồm: Công bằng phân phối, công bằng thủ tục, công bằng ứng xử giữa nhà quản lý và nhân viên, công bằng thông tin và cam kết duy trì. Nghiên cứu áp dụng cả hai phương pháp định tính và định lượng, dữ liệu được xử lý bởi phần mềm SPSS và trải qua phân tích thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy của thang đo, phân tích nhân tố khám phá, phân tích tương quan và phân tích hồi qui để kiểm tra mức độ tác động mạnh yếu giữa các nhân tố công bằng với sự cam kết duy trì. Số lượng phiếu khảo sát hợp lệ sử dụng trong nghiên cứu là 238 phiếu. Kết quả phân tích cho thấy tất cả các nhân tố công bằng đều tác động đến sự cam kết duy trì của tổ chức. Thông qua kết quả phân tích, tác giả đề xuất những khuyến nghị nhằm nâng cao sự cam kết duy trì của nhân viên theo ưu tiên mức độ tác động mạnh yếu của các thành phần công bằng đối với sự cam kết duy trì đối với các ngân hàng thương mại trên địa bàn Tp. Hồ Chí Minh.

**Từ khóa:** công bằng tổ chức, cam kết duy trì, cam kết

Trường Đại học Gia Định, Việt Nam

## Liên hệ

Trần Anh Minh, Trường Đại học Gia Định, Việt Nam

Email: anhminh3339@yahoo.com.vn

## Lịch sử

- Ngày nhận: 09-02-2023
- Ngày chấp nhận: 11-6-2023
- Ngày đăng: 30-6-2023

## DOI:

<https://doi.org/10.32508/stdjelm.v7i2.1191>



## Bản quyền

© ĐHQG Tp.HCM. Đây là bài báo công bố mở được phát hành theo các điều khoản của the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



## LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI

Công bằng trong tổ chức là sự nhận thức của nhân viên liên quan đến cách cư xử mà họ nhận được từ một tổ chức<sup>1</sup>, vì vậy nếu những thành tựu mà tổ chức đạt được không được phân chia một cách công bằng sẽ làm nản lòng nhân viên, thu hẹp tinh thần làm việc cũng như trách nhiệm của họ đối với tổ chức. Nhận thức về công bằng tạo nên những quyết định quan trọng về mức độ hài lòng của nhân viên đối với công việc, hành vi của nhân viên, đặc biệt là sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức<sup>2</sup>. Bên cạnh đó, thực tế cho thấy nhiều tổ chức hiện nay vẫn đang gặp phải khó khăn trong việc nâng cao mức độ cam kết của nhân viên, từ đó tạo nên sự khác biệt về nguồn nhân lực tiềm năng, vì vậy sự cam kết vẫn đang là vấn đề thực tiễn trong lĩnh vực nghiên cứu hành vi của người lao động<sup>3</sup>.

Hiện nay, các ngân hàng thương mại tại Tp. Hồ Chí Minh đang sở hữu nguồn nhân lực đầy triển vọng. Phần lớn của đội ngũ nhân viên ngân hàng là những thành viên trẻ tuổi, họ rất năng động, nhiệt huyết. Tuy nhiên, đây cũng chính là thành phần rất dễ bị biến động khi họ nhận thấy cường độ lao động ngày

càng căng thẳng mà những gì họ nhận được lại không xứng đáng. Nhân viên cảm nhận thiếu sự công bằng trong mọi hoạt động của tổ chức, cụ thể như việc phân công nhiệm vụ chưa công bằng, chế độ tiền lương, tiền thưởng hay chính sách đãi ngộ từ phía ngân hàng chưa hợp lý sau những gì họ đóng góp. Bên cạnh đó, cách ứng xử của người quản lý đối với nhân viên của mình cũng là nguyên nhân gây ra sự tổn thương về mặt tinh thần. Khi người quản lý chưa thật sự thấu hiểu tâm tư, nguyện vọng của cấp dưới, chưa chủ động tìm hiểu để giải quyết những khó khăn cho nhân viên, do đó dẫn đến cách tiếp cận, cách truyền đạt hay cung cấp thông tin cho nhân viên chưa mang lại hiệu quả tối ưu, thường xuyên gây ra nhiều mâu thuẫn trong công việc.

Với cách tiếp cận và sử dụng phương pháp nghiên cứu khác nhau, hiện nay có rất nhiều nghiên cứu về sự công bằng tổ chức và sự cam kết duy trì của nhân viên được thực hiện. Tuy nhiên, nghiên cứu về sự tác động của công bằng trong tổ chức đến sự cam kết của nhân viên, đặc biệt là trong lĩnh vực ngân hàng được xem là đề tài khá mới tại Việt Nam. Đồng thời, các nghiên cứu trước đây thiếu sự tập trung vào quan hệ giữa các

**Trích dẫn bài báo này:** Minh T A, Tuấn T A, Thành P C. Tác động của công bằng tổ chức đến sự cam kết duy trì của nhân viên các ngân hàng thương mại tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 7(2):4460-4469.

nhân viên do chỉ tập trung vào việc đánh giá các yếu tố như lương bổng, thăng tiến, văn hóa doanh nghiệp,... trong khi ít quan tâm đến mối quan hệ giữa các nhân viên và tác động của nó đến bất bình đẳng trong tổ chức. Kết quả nghiên cứu được kỳ vọng có thể giúp cho ban Lãnh đạo các ngân hàng nhận thấy được mức độ công bằng trong công việc và mức độ cam kết của nhân viên với tổ chức để tìm ra những giải pháp làm tăng sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức.

## TỔNG QUAN CÁC NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN VÀ CÁC GIẢ THUYẾT ĐỀ XUẤT

### Công bằng trong tổ chức (Justice)

Lý thuyết công bằng trong tổ chức được hình thành bắt nguồn từ Adam<sup>1</sup> với chỉ một thành phần duy nhất đó là công bằng phân phối. Qua nhiều giai đoạn phát triển, các tác giả đã nghiên cứu công bằng trong tổ chức với mô hình hai nhân tố: công bằng phân phối và công bằng thủ tục, cụ thể là nghiên cứu của Greenberg<sup>4</sup>. Sau đó, nghiên cứu của Bies<sup>5</sup> đã đưa ra mô hình ba nhân tố vì có thêm công bằng tương tác. Colquitt<sup>6</sup> cho thấy rằng công bằng tương tác cần được tách riêng thành công bằng trong ứng xử giữa nhà quản lý và nhân viên và công bằng thông tin, từ đó mô hình bốn nhân tố được ra đời. Cho đến những nghiên cứu gần đây, hầu hết các tác giả đều đồng thuận với quan điểm của Colquitt [6] mô hình bốn nhân tố: công bằng phân phối, công bằng thủ tục, công bằng trong ứng xử giữa nhà quản lý và nhân viên, công bằng thông tin<sup>7,8</sup>.

### Cam kết duy trì (Continuance Commitment)

Theo Meyer và Allen<sup>9</sup>, cam kết duy trì là nhận thức của nhân viên về việc mất chi phí khi họ rời bỏ tổ chức. Vì vậy, nhân viên sẽ cân nhắc thật cẩn thận giữa ưu điểm và nhược điểm, giữa những lợi ích và thiệt hại nếu họ rời bỏ tổ chức để tham gia vào một tổ chức mới. Nhân viên ở lại tổ chức vì họ không muốn mất đi những lợi ích hấp dẫn, hay từ bỏ những ưu đãi từ vị trí làm việc thâm niên, hoặc phá vỡ các mối quan hệ cá nhân<sup>9</sup>. Nhân viên có sự cam kết duy trì mạnh mẽ vì họ cảm thấy cần tổ chức hơn. Đồng thời, cam kết duy trì là việc nhân viên nhận được giá trị kinh tế nếu họ tiếp tục ở lại tổ chức. Nhân viên cam kết với tổ chức vì nhận được giá trị cao và họ cảm thấy có lỗi với gia đình họ nếu họ từ bỏ công việc<sup>10</sup>.

### Công bằng phân phối (Distributive justice)

Công bằng phân phối là sự nhận thức công bằng về những kết quả mà nhân viên nhận được từ tổ chức. Nó đề cập đến thái độ của nhân viên trong những thành tựu và lợi ích họ nhận được. Nếu nhân viên

nhận thức về sự công bằng phân phối càng cao thì càng làm tăng sự cam kết duy trì đối với tổ chức<sup>3,11</sup>. Khi nhân viên cảm thấy được đối xử công bằng và bình đẳng với các đồng nghiệp khác, đồng thời sẽ được đánh giá và đánh giá dựa trên năng lực, thành tích làm việc và đóng góp thực sự của họ. Điều này sẽ giúp tạo ra một môi trường làm việc tích cực, khuyến khích sự cống hiến và nỗ lực của nhân viên. Nếu công bằng không được đảm bảo, nhân viên sẽ cảm thấy bị phân biệt đối xử, không công bằng và không đáp ứng được sự kỳ vọng của họ về công việc và sự phát triển cá nhân. Điều này có thể dẫn đến sự mất lòng tin và giảm cam kết của nhân viên, khiến họ cảm thấy không được trân trọng và không muốn đóng góp cho công ty. Từ nhận định của các bài nghiên cứu trên, tác giả đưa ra giả thuyết nghiên cứu như sau:

H1: Công bằng phân phối có tác động tích cực đến sự cam kết duy trì của nhân viên với tổ chức.

### Công bằng thủ tục (Procedural justice)

Công bằng thủ tục là sự nhận thức của nhân viên về tính công bằng trong các thủ tục hay quy tắc điều chỉnh một quá trình. Loại công bằng này cho thấy rằng, người nhân viên sẽ cảm thấy có sự công bằng trong thủ tục nếu như người quản lý cung cấp thông tin đầy đủ về các quyết định liên quan đến các thủ tục<sup>4</sup>. Công bằng thủ tục ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức, nhân viên sẽ cam kết với tổ chức nhiều hơn khi công bằng thủ tục được nâng cao<sup>3,11</sup>. Khi các thủ tục được đảm bảo công bằng và minh bạch, nhân viên sẽ cảm thấy được đối xử công bằng và đồng thời cảm thấy tin tưởng và an tâm với chính sách và quy trình của công ty. Điều này sẽ giúp nâng cao tinh thần làm việc và sự cam kết của nhân viên với công việc và công ty. Ngược lại, nếu các thủ tục không được đảm bảo công bằng, nhân viên có thể cảm thấy bị áp lực hoặc bất hợp lý, gây ra sự bất mãn và giảm cam kết của họ với công ty. Điều này có thể dẫn đến sự mất lòng tin và giảm năng suất của nhân viên, khiến họ cảm thấy không được tôn trọng và không có động lực để đóng góp cho công ty. Từ nhận định trên, giả thuyết về công bằng thủ tục được đưa ra:

H2: Công bằng thủ tục có tác động tích cực đến sự cam kết duy trì của nhân viên với tổ chức.

### Công bằng trong ứng xử giữa nhà quản lý và nhân viên (Interpersonal justice)

Công bằng ứng xử là nhận thức của người nhân viên về cách ứng xử mà nhà quản lý đối với họ. Nếu người quản lý luôn ứng xử với nhân viên một cách đúng đắn và tôn trọng họ thì sẽ mang lại cho nhân viên cảm

giác công bằng<sup>6</sup>. Nhân viên sẽ cam kết với tổ chức hơn khi công bằng trong ứng xử giữa nhà quản lý và nhân viên được nâng cao<sup>8</sup>. Từ các kết quả nghiên cứu chỉ ra công bằng trong ứng xử giữa nhà quản lý và nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức<sup>8,11</sup>. Khi nhà quản lý đối xử với nhân viên một cách công bằng, bình đẳng và tôn trọng, nhân viên sẽ cảm thấy được đánh giá đúng mức và được đối xử tương xứng với năng lực và đóng góp của mình. Điều này sẽ giúp nâng cao niềm tin và sự cam kết của nhân viên với công việc và công ty. Ngược lại, nếu nhà quản lý không đối xử công bằng với nhân viên, ví dụ như áp đặt, phân biệt đối xử hoặc thiên vị cho một số nhân viên, nhân viên sẽ cảm thấy bất mãn và không muốn cam kết với công việc và công ty. Điều này có thể dẫn đến giảm năng suất, tinh thần làm việc thấp và giảm cam kết của nhân viên. Từ nhận định trên, giả thuyết về công bằng ứng xử được tác giả đề xuất như sau:

H3: Công bằng trong ứng xử giữa nhà quản lý và nhân viên có tác động tích cực đến sự cam kết duy trì của nhân viên với tổ chức.

### **Công bằng thông tin (Information justice)**

Công bằng thông tin là mức độ chính xác của thông tin, sự kịp thời và sự tôn trọng đối với người nhận thông tin. Công bằng thông tin đề cập đến vấn đề thông tin được cung cấp một cách chính xác bởi người quản lý<sup>12</sup>. Khi đánh giá thông tin được cung cấp là chính xác, trung thực và công khai, thì nhân viên sẽ nhận thức có sự công bằng thông tin trong tổ chức<sup>6</sup>. Khi được cung cấp thông tin một cách công bằng, nhân viên sẽ cảm thấy cam kết hơn với tổ chức<sup>8</sup>. Khi thông tin được cung cấp một cách công bằng, đầy đủ và chính xác, nhân viên sẽ cảm thấy được đối xử tốt và tin tưởng vào công ty của mình. Điều này sẽ giúp nâng cao tinh thần làm việc và sự cam kết của nhân viên với công ty. Nếu thông tin được che giấu hoặc không được cung cấp đầy đủ, nhân viên có thể cảm thấy bất mãn và không tin tưởng vào công ty của mình. Việc này có thể dẫn đến giảm cam kết của nhân viên, tinh thần làm việc thấp và sự bất mãn với công ty. Từ đó giả thuyết về công bằng thông tin được tác giả đề xuất như sau:

H4: Công bằng thông tin có tác động tích cực đến sự cam kết duy trì của nhân viên với tổ chức.

Sau khi lược khảo lý thuyết và đề xuất các giả thuyết, nghiên cứu có cơ sở để xuất mô hình mối quan hệ giữa các yếu tố (Xem Hình 1).

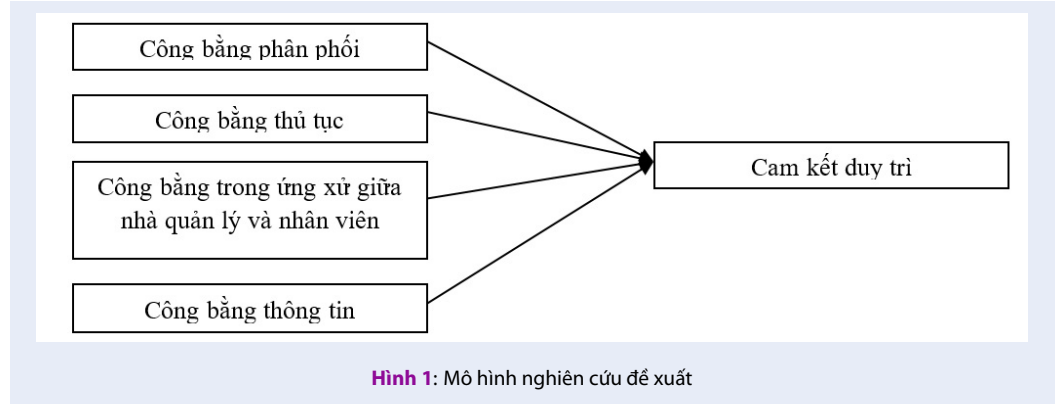
### **PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

Nghiên cứu sử dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng.

Nghiên cứu định tính nhằm được thực hiện nhằm xây dựng mô hình và thang đo nghiên cứu. Nghiên cứu định lượng tiến hành phân tích dữ liệu khảo sát để đánh giá các giả thuyết nghiên cứu.

Nghiên cứu định tính được sử dụng phương pháp thảo luận nhóm với một nhóm nhỏ các đối tượng khảo sát gồm 6 lãnh đạo tại các ngân hàng từ vị trí Phó phòng trở lên và 10 nhân viên có số năm kinh nghiệm từ 3 năm trở lên để có đủ kiến thức và thông tin tham gia vào quá trình thảo luận. Tác giả nêu lên tóm tắt các khái niệm về công bằng và cam kết, cùng với những mô hình nghiên cứu liên quan để người tham gia hiểu được nội dung của cuộc thảo luận một cách cụ thể hơn, đồng thời đưa ra các câu hỏi mang tính gợi ý để họ nhận định, đánh giá, từ đó lược bỏ hoặc bổ sung thêm các biến cho bảng câu hỏi khảo sát. Về mô hình nghiên cứu, các thành viên tham gia thảo luận đều đồng ý với mô hình nghiên cứu đề xuất. Mô hình với 4 nhân tố công bằng (công bằng phân phối, công bằng thủ tục, công bằng ứng xử giữa nhà quản lý và nhân viên, công bằng thông tin) và nhân tố cam kết duy trì. Về thang đo nghiên cứu, tác giả sử dụng thang đo gốc của Colquitt<sup>6</sup> để tiến hành nghiên cứu định tính. Do đặc điểm của môi trường làm việc tại ngân hàng khá áp lực, nhân viên không những cạnh tranh với đối thủ bên ngoài mà còn cạnh tranh cả trong nội bộ, cụ thể về: số lượng công việc được phân công, kết quả đầu ra nhân viên nhận được, thời gian làm việc, hơn hết là cách cư xử mà cấp trên dành cho nhân viên. Chính vì những bất cập trên, tác giả được đề nghị bổ sung và lược bỏ một số biến để bảng câu hỏi khảo sát phù hợp hơn với tổ chức đang nghiên cứu. Bảng câu hỏi khảo sát sau hiệu chỉnh gồm có 28 biến quan sát bao gồm: 04 biến công bằng phân phối, 06 biến công bằng thủ tục, 05 biến công bằng ứng xử giữa nhà quản lý và nhân viên, 05 biến công bằng thông tin và 08 biến cam kết duy trì.

Nghiên cứu định lượng sử dụng phương pháp phỏng vấn trực tiếp thông qua bảng câu hỏi điều tra. Đối tượng khảo sát là nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh. Bảng câu hỏi được phân chia thành các phần như sau: Giới thiệu về tác giả và mục đích của nghiên cứu, câu hỏi nghiên cứu, thông tin cá nhân của đối tượng khảo sát. Sau khi thu thập thông tin, các dữ liệu sẽ được tiến hành kiểm tra, phân tích bằng phần mềm SPSS 22.0 qua các giai đoạn thống kê mô tả, kiểm định thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích tương quan và phân tích hồi quy bội nhằm đo lường mức độ ảnh hưởng của công bằng trong tổ chức đến sự cam kết duy trì của nhân viên tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn Tp. Hồ Chí Minh. Theo Hair<sup>13</sup>, cỡ



mẫu cho phân tích nhân tố khám phá thì số quan sát ít nhất phải bằng 5 lần số biến quan sát. Nghiên cứu sử dụng số biến quan sát là 28, vì vậy cỡ mẫu tối thiểu là 140 quan sát.

## KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

### Mô tả mẫu

Sau khi gửi đi 290 bảng khảo sát, số bảng khảo sát thu về là 262. Sau quá trình kiểm tra, có 24 bảng khảo sát chưa hoàn thành nội dung yêu cầu, như vậy sẽ có 238 bảng khảo sát hợp lệ và được đưa vào phân tích chính thức. Nghiên cứu thống kê lại mẫu khảo sát theo từng đặc điểm được thể hiện ở Bảng 1.

### Đánh giá độ tin cậy của thang đo

Phân tích hệ số Cronbach's Alpha để loại bỏ các biến không phù hợp với mô hình. Các biến có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,4 và thành phần thang đo có hệ số Cronbach's Alpha nhỏ hơn 0,7 sẽ được xem xét loại ra khỏi mô hình. Cronbach's Alpha từ 0,8 trở lên và gần 1 thì thang đo là tốt, từ 0,7 đến 0,8 là sử dụng được<sup>14</sup>. Nội dung kiểm định thể hiện ở Bảng 2.

### Phân tích nhân tố khám phá EFA

Theo Hair và cộng sự<sup>13</sup>, những biến quan sát có hệ số Factor loading > 0,5 sẽ đảm bảo ý nghĩa thiết thực cho thang đo. Bên cạnh đó, hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) trong khoảng  $0,5 \leq KMO \leq 1$ , kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (Sig. < 0,05), phần trăm phương sai toàn bộ được giải thích bởi từng nhân tố (Percentage of variance) phải lớn hơn hoặc bằng 50%, chỉ số Eigenvalue của nhân tố nào > 1 thì phân tích nhân tố thích hợp với các dữ liệu.

### Phân tích EFA đối với các yếu tố độc lập

Qua kết quả kiểm định ở Bảng 3, hệ số KMO = 0,826, con số này tương đối khá cao và thỏa điều kiện  $0,5 \leq$

$KMO \leq 1$ , điều này chứng tỏ phân tích EFA là phù hợp với dữ liệu nghiên cứu. Kiểm định Bartlett, mới mức ý nghĩa Sig. = 0,000, thỏa điều kiện Sig. < 0,05, cho thấy các biến quan sát có tương quan với nhau trong phạm vi tổng thể. Chỉ số Eigenvalue của các nhân tố là 1,561 > 1 nên các biến độc lập trên đều được giữ lại trong mô hình phân tích. Sau khi xoay ma trận, ta có 4 nhân tố được rút ra từ 19 biến quan sát với tổng phương sai trích là 69,306% (> 50%), hệ số tải nhân tố factor loading đều đạt yêu cầu > 0,5 nên mức ý nghĩa của thang đo được đảm bảo.

### Phân tích EFA đối với yếu tố phụ thuộc

**Bảng 4:** Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA yếu tố cam kết duy trì

Cam kết duy trì (DT)
DT3 (0,810)
DT7 (0,794)
DT5 (0,783)
DT2 (0,771)
DT1 (0,756)
DT8 (0,750)
DT4 (0,720)
Chỉ số KMO: 0,827
Hệ số Eigenvalue: 4,145
Tổng phương sai trích: 59,221

Kết quả phân tích ở Bảng 4 đối với thang đo cam kết duy trì của tổ chức, chỉ số KMO thỏa điều kiện từ 0,5 đến 1, cùng với mức ý nghĩa rất nhỏ (Sig. < 0,05) và tổng phương sai trích đều > 50% nên có thể kết luận phân tích EFA cho nhân tố trên là thích hợp.

**Bảng 1: Mô tả mẫu**

Tên biến	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Giới tính		
Nam	134	56,3%
Nữ	104	43,7%
Độ tuổi		
Dưới 25 tuổi	34	14,3%
Từ 25 - 34 tuổi	115	48,3%
Từ 35 - 44 tuổi	57	23,9%
Từ 45 tuổi trở lên	32	13,5%
Trình độ học vấn		
Trung cấp	33	13,9%
Cao đẳng	46	19,3%
Đại học	131	55,0%
Sau đại học	28	11,8%
Số năm công tác		
Dưới 3 năm	37	15,5%
Từ 3 năm đến dưới 5 năm	90	37,8%
Từ 5 năm đến dưới 10 năm	41	17,2%
Từ 10 năm đến dưới 15 năm	32	13,4%
Trên 15 năm	38	16,1%
Tổng	238	100

**Bảng 2: Đánh giá độ tin cậy của thang đo**

Thang đo	Số biến trước kiểm định	Số biến sau kiểm định	Hệ số tương quan biến – tổng	Hệ số Cronbach's Alpha
Công bằng phân phối - PP	04	04	0,706 – 0,863	0,884
Công bằng thủ tục - TT	06	05	0,661 – 0,807	0,893
Công bằng trong ứng xử giữa nhà quản lý và nhân viên - UX	05	05	0,664 – 0,768	0,874
Công bằng thông tin - IN	05	05	0,628 – 0,707	0,851
Cam kết duy trì - DT	08	07	0,619 – 0,721	0,885
Tổng cộng	28	26		

**Bảng 3: Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA các thành phần của công bằng trong tổ chức**

Tên Nhân tố	Biến quan sát	Nhân tố			
		1	2	3	4
Công bằng thủ tục (TT)	TT1	0,868			
	TT6	0,845			
	TT5	0,790			
	TT4	0,777			
	TT3	0,722			
Công bằng ứng xử giữa nhà quản lý và nhân viên (UX)	UX1		0,831		
	UX4		0,808		
	UX2		0,775		
	UX3		0,768		
	UX5		0,737		
Công bằng thông tin (IN)	IN5			0,814	
	IN2			0,780	
	IN4			0,769	
	IN3			0,765	
	IN1			0,748	
Công bằng phân phối (PP)	PP2				0,890
	PP3				0,818
	PP4				0,798
	PP1				0,795
Hệ số Eigenvalues		1,561			
Tổng phương sai trích		69,306%			
Hệ số KMO		0,826			

### Phân tích tương quan

Trong phân tích tương quan, hệ số tương quan Pearson (kí hiệu là r) được sử dụng để lượng hoá mức độ chặt chẽ của mối quan hệ tuyến tính giữa các biến. Trị tuyệt đối của hệ số r càng gần 1 thì hai biến này có mối tương quan tuyến tính càng chặt chẽ. Bên cạnh đó, chỉ số Sig. (mức ý nghĩa) cũng giúp nhận định mức độ tương quan, nếu Sig. < 0,05 (trường hợp có một dấu sao \*) hoặc Sig. < 0,01 (trường hợp có hai dấu sao \*\*) thì hai biến tương quan với nhau.

Kết quả ma trận tương quan từ Bảng 5 cho thấy các nhân tố độc lập (PP, TT, UX, IN) đều có mối tương quan khá chặt chẽ với nhân tố phụ thuộc (DT) do hệ số Sig. < 0,05 (trường hợp có một dấu sao \*), Sig. < 0,01 (trường hợp có hai dấu sao \*\*), sự tương quan này là hiện tượng rất được mong đợi, bởi các nhân tố

công bằng và cam kết càng tương quan chặt chẽ với nhau thì càng chứng tỏ mô hình đề xuất là phù hợp.

### Phân tích hồi quy

Nghiên cứu sử dụng phương pháp Enter để phân tích hồi quy với 4 nhân tố công bằng là biến độc lập và nhân tố cam kết duy trì là biến phụ thuộc. Tất cả các biến này sẽ được đưa vào mô hình cùng một lúc để nhận được kết quả như trong Bảng 6.

Kết quả phân tích hồi ở Bảng 6 cho thấy  $R^2$  hiệu chỉnh = 0,547 > 50% (đạt yêu cầu), con số này cho thấy mô hình đề xuất phù hợp với dữ liệu nghiên cứu, các nhân tố công bằng giải thích được 54,7% sự thay đổi của nhân tố cam kết duy trì, 45,3% nhân tố cam kết duy trì được giải thích bởi các nhân tố còn lại ngoài mô hình nghiên cứu.

**Bảng 5: Ma trận tương quan giữa các nhân tố công bằng với nhân tố cam kết duy trì**

		DT	TT	UX	IN	
DT	Tương quan Pearson	1				
	Mức ý nghĩa					
PP	Tương quan Pearson	0,615**	1			
	Mức ý nghĩa	0,000				
TT	Tương quan Pearson	0,484**	0,375**	1		
	Mức ý nghĩa	0,000	0,000			
UX	Tương quan Pearson	0,523**	0,259**	0,462**	1	
	Mức ý nghĩa	0,000	0,000	0,000		
IN	Pearson Correlation	0,389**	0,354**	0,141*	0,241**	1
	Mức ý nghĩa	0,000	0,000	0,030	0,000	

**Bảng 6: Kết quả phân tích hồi quy**

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	Giá trị t	Mức ý nghĩa	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Dung sai	Hệ số phóng đại phương sai (VIF)
Hằng số	0,319	0,177		1,800	0,073		
	0,322	0,038	0,425	8,507	0,000	0,766	1,306
DT	0,156	0,049	0,165	3,189	0,002	0,714	1,401
UX	0,303	0,051	0,302	6,001	0,000	0,753	1,327
IN	0,138	0,046	0,143	3,006	0,003	0,847	1,181
Hệ số R <sup>2</sup> hiệu chỉnh: 0.547							

Hệ số phóng đại phương sai (VIF) của các nhân tố có giá trị rất nhỏ (thỏa điều kiện < 2), do đó mô hình hồi qui không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến. Với mức ý nghĩa Sig. < 0,05, bảng phân tích trên thể hiện rằng tất cả các nhân tố công bằng (PP, TT, UX, IN) đều có ý nghĩa thống kê và được giữ lại trong mô hình.

Hệ số Beta chuẩn hóa của từng nhân tố đều đạt giá trị lần lượt là: PP = 0,425, TT = 0,165, UX = 0,302, IN = 0,143 nghĩa là 4 nhân tố công bằng đều tác động cùng chiều đến nhân tố cam kết duy trì.

### THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Kết quả phân tích cho thấy cam kết duy trì chịu tác động bởi 4 nhân tố công bằng. Thành phần tác động mạnh nhất là công bằng phân phối (beta = 0,425), kế đến là công bằng ứng xử giữa nhà quản lý và nhân viên (beta = 0,302), sau đó là công bằng thủ tục (beta = 0,165) và nhân tố cuối cùng là công bằng thông tin (beta = 0,143). Theo nghiên cứu của Hassan<sup>8</sup> công

bằng phân phối tác động mạnh nhất đến cam kết tình cảm và tác động thứ hai đến cam kết duy trì, thứ ba là cam kết đạo đức. Nghiên cứu của Lê Nguyễn Ngân Xuyên<sup>15</sup> thành phần này tác động mạnh nhất đến cam kết đạo đức, thứ hai đến cam kết duy trì và cam kết tình cảm.

Với kết quả trên có thể thấy được tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn Tp. Hồ Chí Minh, công bằng phân phối là một nhân tố ảnh hưởng rất mạnh và tạo nên sự cam kết duy trì. Nhân viên đồng ý duy trì với tổ chức khi nhiệm vụ của họ được phân công một cách hợp lý và kết quả đầu ra xứng đáng với những nỗ lực của họ, đây cũng là tình hình chung đối với tất cả các tổ chức. Trong những năm gần đây, công việc nhân viên phải đảm nhiệm tại hầu hết các ngân hàng thương mại là rất nhiều, với áp lực công việc ngày càng cao nhưng mức lương nhận được lại không xứng đáng, bởi quy chế tiền lương hiện nay vẫn chưa công bằng, làm cho nhân viên cảm thấy không hài

lòng, thêm vào đó thị trường bên ngoài còn nhiều đối thủ cạnh tranh trong cùng lĩnh vực như các công ty tài chính, các tổ chức tín dụng trong và ngoài nước đang thu hút nhân tài, làm cho sự cam kết của nhân viên tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn Tp. Hồ Chí Minh cũng giảm đi rất nhiều.

## KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý

Kết quả hồi qui đã xác định được mức độ tác động mạnh yếu của nhân tố công bằng đến các thành phần của cam kết tổ chức. Bốn nhân tố công bằng đều có mối tương quan đến cam kết tổ chức, trong đó công bằng phân phối và công bằng ứng xử là hai nhân tố có sức ảnh hưởng rất lớn đến các thành phần của cam kết tổ chức, bởi lẽ được đối xử công bằng và kết quả nhận được xứng đáng luôn là những vấn đề thiết yếu nhất đối với người lao động, làm cho họ cam kết với tổ chức. Đây là những thông tin hữu ích giúp cho lãnh đạo các ngân hàng thương mại có cái nhìn sâu sắc hơn về những nguyên nhân làm cho sự cam kết của nhân viên ngày càng giảm đi, giúp họ biết được cần phải tập trung vào những nhân tố nào để nâng cao sự công bằng trong tổ chức, từ đó đưa ra những cải cách chính sách nhân sự phù hợp hơn để giữ nhân viên, đồng thời thu hút nguồn nhân lực tiềm năng cho tổ chức.

Về yếu tố công bằng phân phối, Ban lãnh đạo cùng với các Trưởng đơn vị nên đưa ra chỉ số KPI (Key Performance Indicator) phù hợp cho phòng ban của mình, đồng thời phải chứng minh cho nhân viên thấy chỉ số KPI được giao là khách quan. Trong quá trình xây dựng và đánh giá KPI, các Trưởng phòng nên tìm hiểu tâm tư nguyện vọng và mục tiêu thăng tiến mà nhân viên muốn đạt được trong tương lai, từ đó đưa ra cơ sở thuyết phục để nhân viên biết rằng nếu họ muốn đạt được mục tiêu này thì họ phải hoàn thành chỉ số KPI được giao trong thời điểm hiện tại, để tạo động lực làm việc cho nhân viên, đồng thời làm tăng sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức.

Về yếu tố công bằng ứng xử giữa nhà quản lý và nhân viên, người lãnh đạo cần quan tâm đến cảm nhận và thái độ của từng nhân viên, nên thảo luận một cách thẳng thắn kể cả trong quá trình cung cấp thông tin cho nhân viên hoặc khi đưa ra những quyết định có liên quan đến công việc của họ. Về yếu tố công bằng thông tin, cần thường xuyên trao đổi với nhân viên về nội dung của quy trình công việc để biết được mức độ thấu hiểu và cách thức xử lý công việc của họ, đồng thời cho nhân viên nêu lên quan điểm cá nhân về những vấn đề thực tế tại đơn vị đang phải đối mặt, tiếp nhận ý kiến của nhân viên, từ đó cải thiện hiệu quả công việc. Về yếu tố công bằng thủ tục, lãnh đạo cần thường xuyên khảo sát ý kiến của nhân viên về

quy trình làm việc của họ, lắng nghe và tiếp nhận ý kiến từ nhân viên để điều chỉnh quy trình làm việc sao cho đơn giản và hiệu quả hơn, bởi chính nhân viên là người trực tiếp thực hiện những công việc đó nên họ sẽ hiểu sâu sắc hơn về bản chất công việc, điều này sẽ giảm đi áp lực và rủi ro cho nhân viên trong quá trình tác nghiệp.

## HẠN CHẾ VÀ NGHIÊN CỨU CHO TƯƠNG LAI

Để tài chỉ được thực hiện trong phạm vi các ngân hàng thương mại trên địa bàn Tp. Hồ Chí Minh, vì vậy những nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng phạm vi khảo sát trên địa bàn các tỉnh miền Nam hay miền Bắc để cho ra kết quả có tính khái quát cao hơn. Đồng thời, các nghiên cứu tiếp theo có thể sử dụng phần mềm AMOS để xây dựng mô hình với mức độ chính xác cao hơn, bởi phần mềm này có thể ước lượng, đánh giá và trình bày mô hình chỉ trong một giao diện mà có thể cho thấy mức độ tương tác giữa tất cả các nhân tố trong mô hình, trong khi phần mềm SPSS không làm được.

## DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

Tp: Thành phố

SPSS: Phần mềm SPSS

AMOS: Phần mềm AMOS

Sig.: Mức ý nghĩa

EFA: Phân tích nhân tố khám phá

KPI: Chỉ số đánh giá hiệu quả công việc

## XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Nhóm tác giả xin cam đoan rằng không có bất kỳ xung đột lợi ích nào trong công bố bài báo

## ĐÓNG GÓP CỦA CÁC TÁC GIẢ

Trần Anh Minh, Trương Anh Tuấn và Phạm Châu Thành đã thực hiện nghiên cứu, hoàn thiện bài. Trần Anh Minh, Trương Anh Tuấn và Phạm Châu Thành thực hiện viết bản thảo bài báo và chỉnh sửa theo các góp ý của các phản biện.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Adams JS. Towards an understanding of inequity. The journal of abnormal and social psychology. 1963 Nov;67(5):422-PMID: 14081885. Available from: <https://doi.org/10.1037/h0040968>.
2. Cohen-Charash Y, Spector PE. The role of justice in organizations: A meta-analysis. Organizational behavior and human decision processes. 2001 Nov 1;86(2):278-321; Available from: <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>.
3. Fatt CK, Khin EW, Heng TN. The impact of organizational justice on employee's job satisfaction: The Malaysian companies perspectives. American Journal of Economics and Business Administration. 2010 Jan 1;2(1):56-63; Available from: <https://doi.org/10.3844/ajebasp.2010.56.63>.



4. Greenberg J. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*. 1990 Jun;16(2):399-432; Available from: <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>.
5. Bies RJ. Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*. 1986;1:43-55;.
6. Colquitt JA. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*. 2001 Jun;86(3):386; PMID: 11419799. Available from: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>.
7. Al-Zu'bi HA. A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International journal of business and management*. 2010 Dec 1;5(12):102; Available from: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p102>.
8. Naghipour K, Galavandi H, Alizadeh M, Ebrahim M. The relationship between perceived organizational justice and organizational commitment: A case study of female teachers. *International Journal of Educational and Psychological Researches*. 2015 Apr 1;1(2):80; Available from: <https://doi.org/10.4103/2395-2296.152219>.
9. Allen NJ, Meyer JP. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*. 1990 Mar;63(1):1-8; Available from: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.
10. Mihdar F. The effect of job satisfaction and organizational justice on organizational citizenship behavior with organization commitment as the moderator. In *International Conference On Law, Business and Governance (ICon-LBG) 2013 Oct 24 (Vol. 1)*;
11. Najafi S, Noruzy A, Azar HK, Nazari-Shirkouhi S, Dalvand MR. Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management*. 2011 Jul 4;5(13):5241;.
12. Cropanzano R, Bowen DE, Gilliland SW. The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*. 2007 Nov 1;21(4):34-48; Available from: <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>.
13. Hair Jr JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE. Multivariate data analysis. In *Multivariate data analysis 2010 (pp. 785-785)*;
14. Peterson RA. A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of consumer research*. 1994 Sep 1;21(2):381-91; Available from: <https://doi.org/10.1086/209405>.
15. Xuyên LNN. Tác động của công bằng tổ chức đến sự cam kết tổ chức của nhân viên tại công ty cổ phần kho vận Miền Nam (Sotrans) (luận văn thạc sĩ). Tp Hồ Chí Minh: Trường Đại học Tôn Đức Thắng; 2016;.

# Impact of organizational justice on the continuance commitment of employees of commercial banks in Ho Chi Minh City

Tran Anh Minh\*, Truong Anh Tuan, Pham Chau Thanh



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

## ABSTRACT

Justice in the organization is one of the factors that maintain the effectiveness in managing and comparing employee performance. In addition, understanding organizational justice is also a way to have effective suggestions to help work be done faster, more efficiently and maintain employees' attachment to the organization. Recognizing the above situation, along with the importance of organizational justice, the author has built a model and surveyed employees at commercial banks in Ho Chi Minh City to assess how organizational justice affects the commitment of employees. The components of the research model include: Distributive justice, procedural justice, interpersonal justice, information justice and continuance commitment. The study applies both qualitative and quantitative methods, the data is processed by SPSS software and undergoes descriptive statistical analysis, reliability testing, exploratory factor analysis, correlation analysis and regression analysis to test the level of strong and weak impact between justice factors and continuance commitment. The number of valid questionnaires used in the study was 238. The results of the analysis show that all equity factors have an impact on organizational commitment to maintain. Based on the results of the analysis, the author proposes recommendations to improve the retention commitment of employees, prioritizing the strong and weak impact of the justice components on the continuance commitment to the employees of commercial banks in the Ho Chi Minh City.

**Key words:** organizational justice, continuance commitment, commitment

Gia Dinh University, Vietnam

## Correspondence

Tran Anh Minh, Gia Dinh University, Vietnam

Email: anhminh3339@yahoo.com.vn

## History

- Received: 09-02-2023
- Accepted: 11-6-2023
- Published: 30-6-2023

DOI :<https://doi.org/10.32508/stdjelm.v7i2.1191>



## Copyright

© VNU-HCM Press. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



**Cite this article :** Minh T A, Tuan T A, Thanh P C. **Impact of organizational justice on the continuance commitment of employees of commercial banks in Ho Chi Minh City.** *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 2023, 7(2):4460-4469.