

Sự công bằng trong tổ chức, hài lòng với công việc và văn hóa: Một phân tích tổng hợp

Ma Thế Ngàn*



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

TÓM TẮT

Đây là một phân tích tổng hợp (meta-analysis) nhằm khám phá ảnh hưởng của văn hóa quốc gia đến mối quan hệ giữa sự công bằng trong tổ chức (quy trình công bằng, đối xử công bằng và phân phối công bằng) và sự hài lòng với công việc. Cụ thể, tác giả kiểm định tác động điều tiết của ba biến số văn hóa theo mô hình lý thuyết GLOBE, gồm: khoảng cách quyền lực (power distance), tính quyết đoán (assertiveness) và tính né tránh bất định (uncertainty avoidance). Dữ liệu được sử dụng bao gồm 261 mẫu khảo sát được thu thập từ 50 quốc gia trên thế giới. Kết quả kiểm định cho thấy các mối quan hệ giữa quy trình công bằng, đối xử công bằng và sự hài lòng trong công việc có tương quan mạnh hơn tại các nước có chỉ số khoảng cách quyền lực, tính quyết đoán hoặc tính né tránh bất định cao. Trong khi đó, phân phối công bằng chỉ chịu ảnh hưởng của khoảng cách quyền lực (quan hệ cùng chiều). Các kết quả nghiên cứu gợi ý rằng phân phối công bằng có vai trò quan trọng hơn cả trong ba khía cạnh của sự công bằng do ít chịu ảnh hưởng từ văn hóa quốc gia. Điều này cũng có nghĩa việc chi trả thù lao của doanh nghiệp cần đặt sự công bằng lên ưu tiên hàng đầu. Tuy vậy, một hệ thống quản lý tạo ra sự công bằng trong tổ chức có thể tạo được sự hài lòng cao hơn cho người lao động tại các quốc gia có chỉ số khoảng cách quyền lực, tính quyết đoán và tính né tránh bất định cao.

Từ khoá: sự công bằng trong tổ chức, sự hài lòng với công việc, khoảng cách quyền lực, tính quyết đoán, tính né tránh bất định

GIỚI THIỆU

Sự công bằng trong tổ chức (CBTC; organizational justice) là cảm nhận của các thành viên của tổ chức về mức độ công bằng trong phân công nhiệm vụ, phân bổ nguồn lực và phân phối thành quả lao động¹. CBTC có vai trò quan trọng trong quản lý do nó ảnh hưởng đến thái độ và hành vi của người lao động. Các dấu ra tích cực được chỉ ra như: lòng tin người lao động đối với các cấp quản lý, sự gắn kết, hài lòng với công việc và sự sẵn sàng cống hiến của người lao động². Trong đó, sự hài lòng với công việc (HLCV) là biến số tốt nhất phản ánh thái độ của người lao động đối với công việc mà họ đang làm³. Do đó, mối liên hệ giữa CBTC và HLCV dành được nhiều sự quan tâm của các nhà nghiên cứu. Nhiều phân tích tổng hợp (meta-analysis) đã được thực hiện để đánh giá về tính phổ quát của mối quan hệ này^{4,5}.

Thuyết giao thoa văn hóa (cross-cultural perspective) cho rằng ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa đến cảm nhận về sự công bằng cũng cần được làm rõ⁶⁻⁸. Một số nghiên cứu thực nghiệm đã được tiến hành để so sánh các mẫu khảo sát được thu thập tại vài quốc gia khác nhau^{6,8,9}. Tuy nhiên, một phân tích tổng hợp sẽ giải quyết vấn đề tốt hơn so với các nghiên cứu thực

thực nghiệm¹⁰. Ảnh hưởng của văn hóa quốc gia đến cảm nhận về CBTC đã được chỉ ra trong phân tích tổng hợp của Shao và các cộng sự. Tuy nhiên, nghiên cứu này chỉ đánh giá tác động tổng thể của CBTC trong khi phần lớn nghiên cứu khác coi CBTC là một khái niệm đa chiều⁸. Theo đó, ảnh hưởng của CBTC lên HLCV được đánh giá theo ba khía cạnh: quy trình công bằng (procedural justice), phân phối công bằng (distributive justice) và giao tiếp công bằng (interactional justice). Do đó, tác giả cho rằng việc đánh giá ảnh hưởng điều tiết của văn theo từng khía cạnh của CBTC sẽ dẫn tới những hiểu biết rõ ràng hơn về mối quan hệ văn hóa, CBTC và HLCV.

Để giải quyết vấn đề nghiên cứu trên, tác giả sử dụng phương pháp phân tích tổng hợp. Phương pháp này cho phép việc tổng hợp kết quả của nhiều nghiên cứu định lượng khác nhau để phân tích và đưa ra nhận định chung. Trong nghiên cứu này, khung lý thuyết văn hóa GLOBE¹¹ được vận dụng để kiểm định ảnh hưởng điều tiết của văn hóa quốc gia lên mối quan hệ giữa các khía cạnh của CBTC với HLCV. Theo Crede, Jong và Harms¹², khung lý thuyết GLOBE có sự cập nhật và khắc phục được nhiều khuyết điểm của các khung lý thuyết trước đó như Hofstede¹³, Schwartz¹⁴ và Triandis¹⁵. Các khía cạnh được đánh giá trong

Trường Đại học Kỹ thuật Công nghiệp – Đại học Thái Nguyên

Liên hệ

Ma Thế Ngàn, Trường Đại học Kỹ thuật Công nghiệp – Đại học Thái Nguyên

Email: mathengan@tnut.edu.vn

Lịch sử

- Ngày nhận: 05-3-2022
- Ngày chấp nhận: 08-9-2022
- Ngày đăng: 15-10-2022

DOI: 10.32508/stdjelm.v6i3.1023

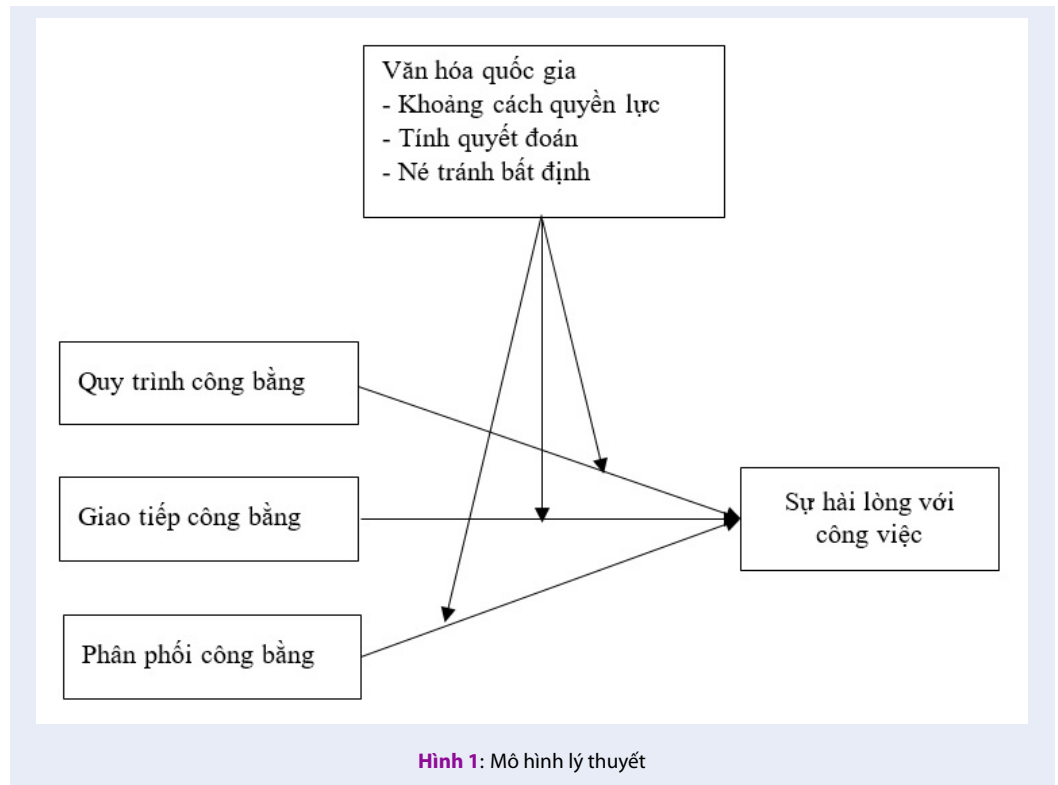


Bản quyền

© 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.



Trích dẫn bài báo này: Ngàn M.T. Sự công bằng trong tổ chức, hài lòng với công việc và văn hóa: Một phân tích tổng hợp. *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 6(3):3260-3268.



ngiên cứu này bao gồm: khoảng cách quyền lực (power distance), tính quyết đoán (assertiveness) và tính né tránh bất định (uncertainty avoidance). Mô hình lý thuyết được thể hiện trong Hình 1.

TỔNG QUAN VÀ CÁC GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU

Mối quan hệ giữa CBTC và HLCV

Như đã nói ở trên, Lý thuyết công bằng khám phá^{16,17} chỉ ra ba khía cạnh của CBTC bao gồm: quy trình công bằng, phân phối công bằng và đối xử công bằng. Trong đó, quy trình công bằng được hiểu là cảm nhận của người lao động về sự công bằng trong các quy định, chính sách và quy trình ra quyết định¹⁸. Phân phối công bằng được thể hiện qua việc sự công bằng trong việc phân chia thành quả lao động (như lương và các khoản thưởng) cũng như các nguồn lực khác¹⁹. Đối xử công bằng là trạng thái mà người lao động thấy rằng họ được giải thích về các quyết định của cấp có thẩm quyền một cách rõ ràng và tôn trọng²⁰. Cảm nhận về CBTC là hệ quả từ sự so sánh giữa công sức bỏ ra, nhiệm vụ hay kết quả công việc với những lợi ích nhận được (sự ghi nhận, thăng tiến và thù lao)²¹. Việc so sánh này bao gồm cả sự liên hệ với các thành viên bên trong và những người bên ngoài tổ chức. Theo Lambert³, HLCV là trạng thái mà một người lao động nào đó cảm thấy thực sự đạt được những

thứ mà cô/anh ta mong muốn từ công việc. CBTC là một trong những yếu tố chủ yếu quyết định trạng thái HLCV của người lao động. Điều này được giải thích bởi mối liên hệ giữa HLCV với từng khía cạnh của CBTC. Thứ nhất, một quy trình công bằng tạo cho người lao động cảm giác rằng họ có khả năng kiểm soát quá trình ra quyết định, do đó có thể tối đa hóa các lợi ích vật chất²⁰. Thứ hai, việc phân phối đều ra công bằng giúp người lao động cảm thấy đóng góp của họ được ghi nhận và đền đáp xứng đáng¹⁹. Cuối cùng, việc giải thích một cách tử tế về các quyết định (đối xử công bằng) tạo cho người lao động cảm giác được tôn trọng²⁰.

Khung lý thuyết GLOBE

Văn hóa bao gồm các niềm tin, giá trị, chuẩn mực về hành vi, quy tắc xử sự, các biểu tượng được thừa nhận bởi một cộng đồng²². Nói một cách đơn giản thì văn hóa là cách nhìn nhận của xã hội, cộng đồng hay tổ chức về cái tốt, cái đúng và sự công bằng²³. Dự án GLOBE nhận diện chín khía cạnh dùng để đo lường giá trị văn hóa của các quốc gia bao gồm: định hướng thành tích, định hướng tương lai, định hướng nhân văn, khoảng cách quyền lực, chủ nghĩa tập thể trong cộng đồng, chủ nghĩa tập thể trong tổ chức, bình đẳng giới, tính quyết đoán và né tránh bất định. Các khía cạnh này được đo lường theo hai cách: Giá trị văn hóa

là sự phản ánh quan niệm của các cá nhân về chuẩn mực văn hóa xã hội; văn hóa thực hành phản ánh các yếu tố văn hóa hiện hữu trong đời sống thực tế của xã hội đó. Theo gợi ý của Jackson, Meyer và Wang²⁴, nghiên cứu này tập trung phân tích các yếu tố văn hóa thực hành.

Ảnh hưởng điều tiết của các yếu tố văn hóa

Khoảng cách quyền lực (KCQL) là mức độ mà các thành viên của một tổ chức hay xã hội chấp nhận rằng quyền lực được phân phối một cách bất bình đẳng²⁵. Tổng quan nghiên cứu cho thấy KCQL ảnh hưởng đến quy trình làm việc cũng như ứng xử giữa cấp dưới và cấp trên. Ở trong môi trường văn hóa KCQL cao (như các nước Á Đông và Trung Đông), nguyên tắc cơ bản trong quản lý là nhân viên phải tôn trọng và nghe lời cấp trên, các quyết định chủ yếu được đưa ra từ người có vị trí cao hơn. Các ý kiến khiếu nại và trao đổi của cấp dưới ít khi được chấp nhận²⁶. Ngược lại, trong các xã hội có KCQL thấp (như Áo hay Australia), nhà quản lý và nhân viên cấp dưới có vị thế bình đẳng. Sự trao đổi giữa cấp trên với cấp dưới trước khi đưa ra quyết định liên quan đến công việc được coi là việc đương nhiên²⁷. Ngoài ra, KCQL cũng ảnh hưởng tới cách thức phân phối thu nhập trong tổ chức. Theo Chiang và Birtch²⁸, phân phối thu nhập trong xã hội KCQL cao gắn với các yếu tố như vị trí, nghề nghiệp hay thâm niên. Trong khi đó, phân phối thu nhập tại xã hội KCQL thấp chủ yếu gắn với kết quả công việc. Những phân tích này cho thấy quy trình làm việc, quy tắc ứng xử cũng như phân phối thu nhập tại các quốc gia KCQL thấp gắn với ý niệm công bằng hơn. Đối với người lao động tại các quốc gia KCQL thấp, CBTC là một trải nghiệm bình thường. Ngược lại, CBTC đối với người lao động tại các nước KCQL cao là trải nghiệm vượt quá sự mong đợi của họ. Do đó, sự công bằng trong tổ chức có ý nghĩa hơn cho người lao động trong xã hội KCQL cao (so với xã hội KCQL thấp).

Ngoài ra, dù sự bất công khiến nhân viên trong xã hội KCQL cao trở nên bất phục đối với cấp trên, họ không có đủ phương tiện để phản ánh hay giải quyết vấn đề²⁶. Ngược lại, người lao động trong xã hội KCQL thấp có cả niềm tin và phương tiện để phản ánh và giải quyết khi gặp bất lợi trong quan hệ với cấp trên²⁹. Do đó, cảm giác bất công gây ảnh hưởng tiêu cực đến người lao động trong xã hội KCQL cao nhiều hơn (so với trong xã hội KCQL thấp).

Từ những lập luận trên, giả thuyết nghiên cứu thứ nhất được phát biểu như sau:

H1: KCQL điều tiết mối quan hệ giữa CBTC với HLCV: a) quy trình công bằng; b) đối xử công bằng; và c) phân phối công bằng. Cụ thể, chỉ số KCQL càng

cao thì hệ số tương quan giữa CBTC và HLCV có giá trị càng cao.

Theo Javidan, House và Dorfman³⁰, tính quyết đoán (TQĐ) là mức độ con người quyết đoán, thẳng thắn và cứng cỏi trong cuộc sống cũng như đối với các mối quan hệ. Tại các nước đề cao TQĐ (như Mỹ và Đức), con người ưa thích sự cạnh tranh, ưu tiên cho sự nghiệp và các thành tựu về kinh tế. Chẳng hạn, quan niệm chung của người Mỹ cho rằng đấu tranh sinh tồn là một đặc điểm căn bản thế giới mà trong đó con người ta phải cạnh tranh với nhau để có chỗ đứng trong xã hội cũng như trở nên giàu có³¹. Ở chiều người lại, Bonta³² cho rằng một số xã hội (như các nước Bắc Âu) ưa thích sự bình yên và hợp tác hơn là việc cạnh tranh lẫn nhau. Tuy vậy, sự hợp tác và bình đẳng ở đây không đồng nghĩa với chủ nghĩa tập thể mà chúng xuất phát từ mong muốn tự thân của con người trong xã hội đó. Con người quan tâm đến sự công bằng một phần bởi họ muốn lợi ích của mình được đảm bảo²⁰. Do đó, trong xã hội có chỉ số TQĐ cao, con người thường quan tâm đến CBTC hơn (so với xã hội có chỉ số TQĐ thấp)³¹. Giả thuyết thứ hai được phát biểu như sau:

H2: TQĐ điều tiết mối quan hệ giữa CBTC với HLCV: a) quy trình công bằng; b) đối xử công bằng; và c) phân phối công bằng. Cụ thể, chỉ số TQĐ càng cao thì hệ số tương quan giữa CBTC và HLCV có giá trị càng cao.

Theo de Luque và Javidan³³, sự bất định tồn tại như một quy luật khách quan trong tự nhiên cũng như xã hội và chúng gây cho con người nhiều lo lắng, căng thẳng. Do đó, con người luôn tìm cách giảm thiểu những bất định trong cuộc sống bằng cách gia tăng các hiểu biết và khả năng dự báo về thế giới xung quanh. Các nhà nghiên cứu văn hóa như Hofstede¹³ và House và cộng sự¹¹ thống nhất rằng các quan niệm của xã hội về sự bất định cần được coi như một khía cạnh văn hóa. Hiện tượng này được gọi là sự né tránh bất định (NTBĐ) - khái niệm phản ánh mức độ mà một xã hội đề cao tính tổ chức, nhất quán, cấu trúc, các quy trình chuẩn hóa cũng như việc áp dụng luật lệ trong cuộc sống hàng ngày³³. Theo Shao và cộng sự¹⁰, nhu cầu về sự xác định và khả năng đoán chính là một động lực khiến con người quan tâm đến sự công bằng. Con người ưa thích sự công bằng bởi nó làm giảm bớt các bất định (chẳng hạn như bất định từ cấp trên không đáng tin). Ngược lại, sự bất công dẫn tới phản ứng tiêu cực do nó tạo ra cảm giác về sự bất định. Chẳng hạn, sự bất công về quy trình làm giảm khả năng của người lao động trong việc tham gia vào quá trình ra quyết định, qua đó làm tăng cảm giác bất định³⁴. Những phân tích trên cho thấy mức độ chấp nhận sự bất định, hay còn gọi là NTBĐ, ảnh hưởng

đến phản ứng trước sự công bằng (hoặc bất công). Trong các xã hội NTBĐ cao, con người có nhu cầu cao hơn về CBTC do đây là thông tin giúp họ giảm bớt cảm nhận về sự bất định¹⁰.

Từ những lập luận trên, giả thuyết thứ ba được phát biểu như sau:

H3: NTBĐ điều tiết mối quan hệ giữa CBTC với HLCV: a) quy trình công bằng; b) đối xử công bằng; và c) phân phối công bằng. Cụ thể, chỉ số NTBĐ càng cao thì hệ số tương quan giữa CBTC và HLCV có giá trị càng cao.

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Tim kiếm tài liệu

Để cung cấp số liệu làm căn cứ cho những lập luận về lý thuyết ở trên, tác giả thực hiện một phân tích tổng hợp dựa trên kết quả được tổng hợp từ các nghiên cứu trước đối với chủ đề CBTC. Các bài báo và luận án tiến sĩ được tìm trên các cơ sở dữ liệu Web of Science, Scopus và Proquest. Để tìm kiếm các nghiên cứu về mối quan hệ giữa quy trình công bằng với HLCV, từ khóa được sử dụng là “procedural justice” hoặc “procedural fairness” kết hợp với “job satisfaction”. Tương tự, các nghiên cứu về mối quan hệ đối xử công bằng – HLCV được tìm kiếm với các cụm từ khóa “interactional justice” hoặc “interactional fairness” kết hợp với “job satisfaction”. Cuối cùng, các cụm từ “distributive justice” hoặc “distributive fairness” kết hợp với “job satisfaction” được dùng để xác định các nghiên cứu về mối quan hệ phân phối công bằng – HLCV.

Sàng lọc dữ liệu

Kết quả ban đầu bao gồm 519 bài báo và luận án được tìm thấy. Các bước sàng lọc để tìm ra nghiên cứu phù hợp được tiến hành như sau. Thứ nhất, 13 bài báo và luận án bị loại khỏi mẫu nghiên cứu do không được viết bằng tiếng Anh. Thứ hai, các bài báo hoặc luận án được lựa chọn nếu chúng cung cấp hệ số tương quan giữa một trong các khía cạnh của CBTC (quy trình công bằng, đối xử công bằng hoặc phân phối công bằng) với HLCV. Theo đó, 200 nghiên cứu bị loại do không đáp ứng yêu cầu này. Cuối cùng, tác giả đã sàng lọc các bài báo và luận văn bị trùng lặp, giữ lại 222 nghiên cứu để sử dụng. Tổng số mẫu khảo sát là 261 (do một số nghiên cứu có nhiều mẫu khảo sát như theo giới tính, nghề nghiệp hoặc quốc gia) với 327 hệ số tương quan được đưa vào phân tích. Các số liệu này được các nhà nghiên cứu thu thập từ 50 quốc gia trên thế giới.

Mã hóa dữ liệu

Việc mã hóa được thực hiện dựa trên hệ số tương quan giữa từng khía cạnh (quy trình công bằng, đối xử công bằng và phân phối công bằng) với HLCV, cùng với đó là hệ số tin cậy của mỗi thang đo và cỡ mẫu khảo sát. Ngoài ra, mỗi mẫu nghiên cứu được gắn với các chỉ số văn hóa quốc gia từ khung lý thuyết GLOBE bao gồm: KCQL, TQĐ và NTBĐ. Chẳng hạn, một mẫu nghiên cứu được thu thập tại Hồng Kông thì các giá trị văn hóa được gắn như sau: KCQL = 4,96; TCT = 4,67 và PUL = 4,32. Theo gợi ý của Crede và cộng sự¹², các nước không có trong dự án GLOBE như Jordan, Pakistan hay Síp thì chỉ số được gắn theo điểm trung bình của nhóm. Chẳng hạn như các chỉ số văn hóa của Jordan được gắn theo nhóm các nước Trung Đông.

Kỹ thuật phân tích

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng phương pháp phân tích tổng hợp của Hunter và Schmidt³⁵. Phương pháp này dựa trên quan điểm rằng mỗi thước đo đều có mức sai số nhất định (measurement error). Do đó, dựa vào độ tin cậy của các thước đo (reliability) cũng như cỡ mẫu khảo sát, các hệ số tương quan đều được hiệu chỉnh lại nhằm hạn chế ảnh hưởng sai số đến việc phân tích và đánh giá. Các chỉ tiêu thống kê được tính toán trên mẫu Excel dùng cho phân tích tổng hợp³⁶. Hệ số tương quan hiệu chỉnh (corrected correlation) được tính ở bước trên sẽ tiếp tục được sử dụng trong việc kiểm định ảnh hưởng điều tiết của văn hóa.

Việc kiểm định ảnh hưởng điều tiết của các khía cạnh văn hóa được áp dụng theo phương pháp bình phương gia quyền nhỏ nhất³⁷. Theo đó, phương pháp này đánh giá ảnh hưởng của biến điều tiết lên độ lớn của các hệ số tương quan hiệu chỉnh (tạm gọi là biến số r_C). Nói cách khác là nó cho biết hệ số tương quan giữa CBTC với HLCV có phụ thuộc vào các biến số về văn hóa không. Trong mô hình kiểm định, các chỉ số văn hóa được hồi quy lên r_C . Phương pháp này đã được áp dụng trong một số các phân tích tổng hợp trước^{10,12,24}. Theo gợi ý của Shao và cộng sự¹⁰, một chùm các biến văn hóa (chẳng hạn như KCQL, TQĐ và NTBĐ) sẽ đồng thời được hồi quy lên biến số r_C . Khi đó, một hệ số hồi quy dương có ý nghĩa thống kê giữa TQĐ và r_C cho biết ở các nền văn hóa TQĐ cao (so với các nền văn hóa có TQĐ thấp), CBTC có mối quan hệ tương quan mạnh hơn với HLCV. Nói cách khác là người dân ở các nước có chỉ số TQĐ cao sẽ phản ứng mạnh mẽ hơn trước sự bất công (hoặc công bằng).

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Theo kết quả trong Bảng 1, KCQL điều tiết cả ba mối quan hệ giữa quy trình công bằng ($\beta = 0,19$; $p < 0,05$), đối xử công bằng ($\beta = 0,23$; $p < 0,05$) và phân phối công bằng ($\beta = 0,24$; $p < 0,05$) với HLCV. Các hệ số hồi quy dương cho thấy các mối quan hệ này có tương quan cao hơn trong bối cảnh xã hội có chỉ số KCQL cao (so với xã hội có chỉ số KCQL thấp). Như vậy, các giả thuyết H1a, H1b và H1c đều được chấp nhận.

Kết quả cũng cho thấy TQĐ điều tiết ảnh hưởng của quy trình công bằng ($\beta = 0,20$; $p < 0,01$) và đối xử công bằng ($\beta = 0,32$; $p < 0,001$) với HLCV. Các hệ số hồi quy dương cho thấy các mối quan hệ này có tương quan cao hơn trong bối cảnh xã hội có chỉ số TQĐ cao (so với xã hội có TQĐ thấp). Trong khi đó, ảnh hưởng điều tiết của TQĐ đến mối quan hệ giữa quy trình công bằng với HLCV không có ý nghĩa thống kê. Như vậy, các giả thuyết H2a và H2b được chấp nhận; giả thuyết H2c bị bác bỏ.

NTBĐ điều tiết mối quan hệ giữa quy trình công bằng ($\beta = 0,17$; $p < 0,01$) và đối xử công bằng ($\beta = 0,15$; $p < 0,01$) với HLCV. Các hệ số hồi quy dương cho thấy các mối quan hệ này có tương quan cao hơn trong bối cảnh xã hội có chỉ số NTBĐ cao (so với xã hội có chỉ số NTBĐ thấp). Trong khi đó, ảnh hưởng điều tiết của NTBĐ đến mối quan hệ giữa phân phối công bằng và HLCV không có ý nghĩa thống kê. Như vậy, các giả thuyết H3a và H3b được chấp nhận; giả thuyết H3c bị bác bỏ.

THẢO LUẬN

CBTC và HLCV có một mối quan hệ mang tính phổ quát^{1,5}. Tuy nhiên, ý nghĩa của nó có thể được diễn giải theo nhiều cách khác nhau tùy thuộc vào các giá trị văn hóa của mỗi quốc gia⁶. Do đó, một số học giả kêu gọi các nghiên cứu khám phá ảnh hưởng của văn hóa quốc gia đến mối quan hệ CBTC – HLCV⁶⁻⁸. Nghiên cứu này đáp lại những yêu cầu đó. Cụ thể, tác sử dụng phương pháp phân tích tổng hợp để kiểm định ảnh hưởng điều tiết của các biến số văn hóa gồm KCQL, TQĐ và NTBĐ. Phần sau đây thảo luận cụ thể một số đóng góp về mặt học thuật từ kết quả nghiên cứu.

Thứ nhất, KCQL điều tiết mối quan hệ của cả ba khía cạnh của CBTC (quy trình công bằng, đối xử công bằng và phân phối công bằng) với HLCV. Cụ thể, các mối quan hệ này có tương quan lớn hơn khi đặt tại các quốc gia có chỉ số KCQL cao (so với các nước có chỉ số KCQL thấp). Nói cách khác, sự công bằng hay bất công đều gây ra nhiều phản ứng mạnh hơn cho người lao động tại các xã hội KCQL cao. Điều thú vị là kết quả này trái ngược với nghiên cứu của Shao

và cộng sự¹⁰ – trong đó, hệ số hồi quy gắn với KCQL mang giá trị âm. Khác biệt có thể do việc chọn mẫu và phương pháp nghiên cứu (tách riêng hay gộp chung ảnh hưởng của các khía cạnh). Tuy vậy, các nghiên cứu trong tương lai cần đánh giá rõ hơn vấn đề về phương pháp cũng như lý thuyết có liên quan. Cuối cùng, KCQL được các học giả đánh giá là biến số quan trọng hàng đầu trong các mô hình lý thuyết văn hóa²⁴. Trong nghiên cứu này, sự ảnh hưởng của KCQL lên cả ba khía cạnh của CBTC cũng cho thấy vai trò của biến số này.

Thứ hai, TQĐ điều tiết mối quan hệ giữa quy trình công bằng và đối xử công bằng với HLCV. Cụ thể, các mối quan hệ này có tương quan lớn hơn khi đặt tại các quốc gia có chỉ số TQĐ cao (so với các nước có chỉ số TQĐ thấp). Nói cách khác, sự công bằng hay bất công đều gây ra nhiều phản ứng mạnh hơn cho người lao động tại các xã hội TQĐ cao. TQĐ có thể coi là khía cạnh văn hóa mới do nó được House và cộng sự¹¹ tách ra từ yếu tố nam quyền (masculinity) trong lý thuyết của Hofstede (hai khía cạnh còn lại là hướng thành tích và bình đẳng giới). Nhiều nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hóa quốc gia tới hành vi tổ chức đã bỏ qua biến số này^{10,12,24}. Do đó, kết quả từ nghiên cứu này góp phần làm rõ hơn các hiểu biết về vai trò của TQĐ.

Thứ ba, NTBĐ điều tiết mối quan hệ giữa quy trình công bằng và đối xử công bằng với HLCV. Cụ thể, các mối quan hệ này có tương quan lớn hơn khi đặt tại các quốc gia có chỉ số NTBĐ cao (so với các nước có chỉ số NTBĐ thấp). Nói cách khác, sự công bằng hay bất công đều gây ra phản ứng mạnh hơn cho người lao động tại các xã hội NTBĐ cao. Một lần nữa, nghiên cứu này cho ra kết quả khác biệt so với nghiên cứu của Shao và cộng sự¹⁰, trong đó NTBĐ không điều tiết mối quan hệ giữa CBTC với HLCV. Như đã nói ở trên, sự khác biệt này có thể là hệ quả từ những phương pháp nghiên cứu khác nhau. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu này cũng mang ý nghĩa bổ sung cho nghiên cứu của Shao và cộng sự¹⁰ nói riêng và cho những hiểu biết về vai trò của NTBĐ nói chung.

Cuối cùng, hai khía cạnh văn hóa TCT và NTBĐ không ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa phân phối công bằng và HLCV. Nói cách khác thì cảm nhận về phân phối công bằng ít bị chi phối bởi các yếu tố văn hóa. Trong khi đó, cảm nhận về hai khía cạnh còn lại là quy trình công bằng và đối xử công bằng đều phụ thuộc nhiều vào văn hóa quốc gia. Điều này cho thấy phân phối công bằng có vai trò nổi bật trong ba khía cạnh của CBTC. Nó cũng phù hợp với các nghiên cứu trước chỉ ra rằng quy trình công bằng hay đối xử công bằng là các phương tiện để đạt đến cái đích cuối cùng là đầu ra công bằng³⁸. Do đó, đầu ra công bằng khía

Bảng 1: Tác động điều tiết của văn hóa quốc gia lên mối quan hệ giữa công bằng trong tổ chức và sự hài lòng với công việc

Hệ số tương quan	k	N	Khoảng cách quyền lực	Tính quyết đoán	Né tránh bất định	R ²
Quy trình công bằng → HLCV	145	62.723	0,19*	0,20**	0,17**	0,08
Giao tiếp công bằng → HLCV	44	13.735	0,23*	0,32***	0,15**	0,33
Phân phối công bằng → HLCV	138	46.385	0,24*	0,10	0,09	0,03

Lưu ý: HLCV = sự hài lòng với công việc; R² = hệ số xác định; k = số lượng mẫu; N = số người tham gia
*, ** và *** lần lượt tương ứng với các mức ý nghĩa thống kê 0,05; 0,01 và 0,001.

cạnh được quan tâm và có ý nghĩa hơn đối với người lao động.

KẾT LUẬN

Đây là một phân tích tổng hợp khám phá ảnh hưởng điều tiết của các biến số văn hóa đến mối quan hệ giữa CBTC và HLCV. Kết quả cho thấy cảm nhận về phân phối công bằng có vai trò quan trọng hơn cả đối với người lao động do nó ít phụ thuộc vào các yếu tố văn hóa (chỉ phụ thuộc vào KCQL). Trong khi đó, vai trò của quy trình công bằng và đối xử công bằng phụ thuộc nhiều vào văn hóa quốc gia (như KCQL, TQĐ và NTBĐ).

Kết quả từ nghiên cứu này có một số hàm ý đối với thực tiễn quản lý như sau. Thứ nhất, phân phối công bằng là khía cạnh có ý nghĩa hơn cả đối với người lao động thể hiện qua việc nó không phụ thuộc nhiều vào đặc điểm văn hóa. Do đó, việc chi trả thù lao của doanh nghiệp cần đặt sự công bằng là ưu tiên hàng đầu. Tuy vậy, người lao động ở các quốc gia có chỉ số KCQL cao thường ít có trải nghiệm về chi trả theo thành quả lao động (28) – điều tương đồng với khái niệm phân phối công bằng. Một hệ thống lương thưởng công bằng có thể tạo động lực cao hơn cho người lao động tại các quốc gia này. Thứ hai, việc đảm bảo công bằng trong quy định, chính sách hay quy trình làm việc (quy trình công bằng) cũng như các quyết định được trao đổi, thảo luận rõ ràng (đối xử công bằng) có ý nghĩa hơn đối với người lao động tại các nước có chỉ số KCQL, TQĐ và NTBĐ cao.

Thứ ba, đánh giá về văn hóa quốc gia cần dựa trên quan điểm văn hóa là khái niệm đa chiều (10, 11). Chẳng hạn, Hàn Quốc là một nền văn hóa có các chỉ số KCQL, TQĐ và NTBĐ đều cao. Các chỉ số TQĐ và NTBĐ cao cho thấy hệ thống quản trị doanh nghiệp dân chủ và cởi mở có thể phù hợp hơn. Tuy nhiên, chỉ số KCQL cao khiến một cơ chế làm việc như vậy sẽ bị hạn chế hiệu quả. Trong trường hợp này, Shao và cộng

sự (10) cho rằng mỗi quốc gia thường có một khía cạnh văn hóa đặc trưng. Đối với Hàn Quốc nói riêng hay các nước có truyền thống Khổng giáo nói chung (như Trung Quốc, Việt Nam, Nhật Bản), KCQL là khía cạnh văn hóa nổi trội hơn cả. Do đó, một hệ thống quản trị phù hợp với văn hóa để cao KCQL (như quyền lực tập trung, nhiều chức danh quản lý) sẽ phù hợp hơn với các doanh nghiệp tại đây.

Với xu hướng toàn cầu hóa mạnh mẽ của nền kinh tế thế giới, các công ty đa quốc gia xuất hiện ngày càng nhiều, các học giả cho rằng cần có thêm nhiều nghiên cứu về sự CBTC tại các nền văn hóa khác nhau. Những kiến thức này có thể góp phần giúp các tổ chức nâng cao hiệu quả quản lý thông qua việc đáp ứng tốt hơn những mong muốn của người lao động. Tác giả hy vọng kết quả nghiên cứu này sẽ góp phần thúc đẩy các nghiên cứu khám phá về CBTC theo quan điểm giao thoa văn hóa.

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

CBTC: Công bằng trong tổ chức

HLCV: Hài lòng với công việc

KCQL: Khoảng cách quyền lực

TQĐ: Tính quyết đoán

NTBĐ: Né tránh bất định

XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Tác giả cam đoan rằng không có bất kỳ xung đột lợi ích nào trong công bố bài báo.

ĐÓNG GÓP CỦA CÁC TÁC GIẢ

Nghiên cứu hoàn toàn được thực hiện bởi tác giả.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Colquitt JA, Conlon DE, Wesson MJ, Porter C, Ng KY. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*. 2001;86(3):425-45; PMID: 11419803. Available from: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>.

2. Harvey S, Haines VY. Employer treatment of employees during a community crisis: The role of procedural and distributive justice. *Journal of Business and Psychology*. 2005;20(1):53-68; Available from: <https://doi.org/10.1007/s10869-005-6983-z>.
3. Lambert E. The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*. 2003;31(2):155-68; Available from: [https://doi.org/10.1016/S0047-2352\(02\)00222-2](https://doi.org/10.1016/S0047-2352(02)00222-2).
4. Cohen-Charash Y, Spector PE. The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2001;86(2):278-321; Available from: <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>.
5. Viswesvaran C, Ones DS. Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*. 2002;38(3):193-203; Available from: <https://doi.org/10.1023/A:1015820708345>.
6. Pillai R, Williams ES, Tan JJ. Are the scales tipped in favor of procedural or distributive justice? An investigation of the US, India, Germany, and Hong Kong (China). *International Journal of Conflict Management*. 2001;12(4):312-32; Available from: <https://doi.org/10.1108/eb022861>.
7. Brockner J, Ackerman G, Greenberg J, Gelfand MJ, Francesco AM, Chen ZX, et al. Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice. *Journal of Experimental Social Psychology*. 2001;37(4):300-15; Available from: <https://doi.org/10.1006/jesp.2000.1451>.
8. Kim TY, Leung K. Forming and reacting to overall fairness: A cross-cultural comparison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2007;104(1):83-95; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.01.004>.
9. Lee C, Pillutla M, Law KS. Power-distance, gender and organizational justice. *Journal of Management*. 2000;26(4):685-704; Available from: <https://doi.org/10.1177/014920630002600405>.
10. Shao RD, Rupp DE, Skarlicki DP, Jones KS. Employee Justice Across Cultures: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*. 2013;39(1):263-301; Available from: <https://doi.org/10.1177/0149206311422447>.
11. House RJ, Hanges PJ, Javidan M, Dorfman PW, Gupta V. Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Newbury Park, CA: Sage publications; 2004.
12. Crede M, Jong J, Harms P. The generalizability of transformational leadership across cultures: a meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*. 2019;34(3):139-55; Available from: <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2018-0506>.
13. Hofstede G. Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*. 1980;9(1):42-63; Available from: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3).
14. Schwartz SH. Are there universal aspects in the structure and contents of human-values. *Journal of Social Issues*. 1994;50(4):19-45; Available from: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x>.
15. Triandis HC. The contingency model in cross-cultural perspective. In: Chemers MM, Ayman R, editors. *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. San Diego, CA, US: Academic Press; 1993. p. 167-88.
16. Lind EA. Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In: Greenberg J, Cropanzano R, editors. *Advances in organization justice*: Stanford University Press; 2001. p. 56-88.
17. Lind EA, Tyler TR. *The social psychology of procedural justice*. New York, NY, US: Plenum Press; 1988. xii, 267-xii, p; Available from: <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2115-4>.
18. Bakotic D, Bulog I. Organizational Justice and Leadership Behavior Orientation as Predictors of Employees Job Satisfaction: Evidence from Croatia. *Sustainability*. 2021;13(19); Available from: <https://doi.org/10.3390/su131910569>.
19. Arab HR, Atan T. Organizational justice and work outcomes in the Kurdistan Region of Iraq. *Management Decision*. 2018;56(4):808-27; Available from: <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0405>.
20. Kickul J, Lester SW, Finkl J. Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference? *Journal of Organizational Behavior*. 2002;23:469-88; Available from: <https://doi.org/10.1002/job.151>.
21. Jiang SH, Lambert EG, Zhang DW, Jin XH, Shi MF, Xiang DP. Effects of Work Environment Variables on Job Satisfaction Among Community Correctional Staff in China. *Criminal Justice and Behavior*. 2016;43(10):1450-71; Available from: <https://doi.org/10.1177/0093854816633493>.
22. Schwartz SH. A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*. 1999;48(1):23-47; Available from: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>.
23. Truong TD, Hallinger P, Sanga K. Confucian values and school leadership in Vietnam: Exploring the influence of culture on principal decision making. *Educational Management Administration & Leadership*. 2016;45(1):77-100; Available from: <https://doi.org/10.1177/1741143215607877>.
24. Jackson TA, Meyer JP, Wang XH. Leadership, Commitment, and Culture: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2013;20(1):84-106; Available from: <https://doi.org/10.1177/1548051812466919>.
25. Carl D, Gupta V, Javidan M. Power distance. In: House RJ, Hanges PJ, Javidan M, Dorfman PW, Gupta V, editors. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Newbury Park, CA: Sage publications; 2004. p. 513-63.
26. Lam SSK, Schaubroeck J, Aryee S. Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*. 2002;23(1):1-18; Available from: <https://doi.org/10.1002/job.131>.
27. Hofstede G, Hofstede GJ, Minkov M. *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3 ed. New York; London: McGraw-Hill; 2010.
28. Chiang FFT, Birtch TA. An Empirical Examination of Reward Preferences within and across National Settings. *MIR: Management International Review*. 2006;46(5):573-96; Available from: <https://doi.org/10.1007/s11575-006-0116-4>.
29. Glikson E, Rees L, Wirtz J, Kopelman S, Rafaeli A. When and Why a Squeaker Wheel Gets More Grease: The Influence of Cultural Values and Anger Intensity on Customer Compensation. *Journal of Service Research*. 2019;22(3):223-40; Available from: <https://doi.org/10.1177/1094670519838623>.
30. Javidan M, House RJ, Dorfman PW. A non-technical summary of GLOBE findings. In: House RJ, Hanges PJ, Javidan M, Dorfman PW, Gupta V, editors. *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. Newbury Park, CA: Sage Publications; 2004.
31. Hartog DND. Assertiveness. In: House RJ, Hanges PJ, Javidan M, Dorfman PW, Gupta V, editors. *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. Newbury Park, CA: Sage publications; 2004. p. 395-436.
32. Bonta BD. Cooperation and competition in peaceful societies. *Psychological bulletin*. 1997;121(2):299-320; Available from: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.121.2.299>.
33. Luque MS, Javidan M. Uncertainty avoidance. In: House RJ, Hanges PJ, Javidan M, Dorfman PW, Gupta V, editors. *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. Newbury Park, CA: Sage publications; 2004. p. 602-53.
34. Reb J, Goldman BM, Kray LJ, Cropanzano R. Different wrongs, different remedies? Reactions to organizational remedies after procedural and interactional injustice. *Personnel Psychology*. 2006;59(1):31-64; Available from: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00773.x>.
35. Hunter JE, Schmidt FL. *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings*. Third Edition ed. New York, NY: Sage Publications; 2004 2022/03/04.
36. Brannick MT, Potter SM, Benitez B, Morris SB. Bias and Precision of Alternate Estimators in Meta-Analysis: Benefits of

- Blending Schmidt-Hunter and Hedges Approaches. Organizational Research Methods. 2019;22(2):490-514;Available from: <https://doi.org/10.1177/1094428117741966>.
37. Lipsey MW, Wilson DB. Practical meta-analysis. Thousand Oaks, CA: Sage publications; 2001;.
38. Nadiri H, Tanova C. An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. International Journal of Hospitality Management. 2010;29(1):33-41;Available from: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001>.

Organizational justice, job satisfaction and culture: A meta-analysis

The Ngan Ma*



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

ABSTRACT

This is a meta-analysis addressing the effect of national culture on the relationship between organizational justice (procedural justice, interactional justice, and distributive justice) and job satisfaction. Specifically, the author examined the moderating effects of three cultural dimensions according to the GLOBE model including: power distance, assertiveness and uncertainty avoidance. Meta-analytic findings were summarized using data from 261 unique samples and 50 distinct countries and regions. Results showed that the relationships between procedural justice, interactional justice, and job satisfaction were stronger in countries that valued high power distance, assertiveness or uncertainty avoidance. In addition, power distance positively moderated the distributive – job satisfaction relationship. The findings suggest that distributive justice plays an important role among the three dimensions of organizational justice because it is barely affected by national culture. It is also suggested that pay should be considered as a highly prioritized issue within organizations. However, organizational justice may have a stronger association with job satisfaction for countries with high power distance, assertiveness, and uncertainty avoidance.

Key words: Organizational justice, job satisfaction, power distance, assertiveness, uncertainty avoidance

Thai Nguyen University of Technology –
Thai Nguyen University

Correspondence

The Ngan Ma, Thai Nguyen University of
Technology – Thai Nguyen University

Email: mathengan@tnut.edu.vn

History

- Received: 05-3-2022
- Accepted: 08-9-2022
- Published: 15-10-2022

DOI : 10.32508/stdjelm.v6i3.1023



Copyright

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



Cite this article : Ma T N. **Organizational justice, job satisfaction and culture: A meta-analysis.** *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 2022, 6(3):3260-3268.