

ẢNH HƯỞNG CỦA CÔNG BẰNG TỔ CHỨC ĐẾN SỰ HÀI LÒNG VÀ CHIA SẺ TRI THỨC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC DOANH NGHIỆP THUỘC LĨNH VỰC DA - GIÀY Ở VIỆT NAM

● NGUYỄN THỊ TRANG NHUNG - NGUYỄN HUY BÁCH

TÓM TẮT:

Nghiên cứu được thực hiện nhằm kiểm định mối quan hệ giữa công bằng tổ chức, sự hài lòng và chia sẻ tri thức của nhân viên tại các doanh nghiệp Da - Giày ở Việt Nam. Nghiên cứu lựa chọn yếu tố công bằng tổ chức với các thành phần: công bằng phân phối, công bằng thủ tục, công bằng đối xử và công bằng thời gian để đánh giá sự ảnh hưởng của yếu tố công bằng trong tổ chức tới sự hài lòng và hành vi chia sẻ tri thức của nhân viên. Nghiên cứu sử dụng dữ liệu sơ cấp từ kết quả khảo sát, với 327 bảng hỏi hợp lệ. Nghiên cứu cũng sử dụng mô hình cấu trúc SEM, xử lý dữ liệu thông qua phần mềm SPSS 24 và AMOS 24.

Kết quả nghiên cứu cho thấy, các yếu tố công bằng tổ chức (ngoại trừ công bằng thủ tục) đều có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng. Trong đó, công bằng thời gian có ảnh hưởng lớn nhất tới sự hài lòng của nhân viên. Bên cạnh đó, sự hài lòng của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến hành vi chia sẻ tri thức của nhân viên. Các hàm ý quản trị và hướng nghiên cứu tiếp theo cũng được thảo luận.

Từ khóa: công bằng tổ chức, sự hài lòng, chia sẻ tri thức, doanh nghiệp Da - Giày.

1. Đặt vấn đề

Trong thời đại ngày nay, tri thức là tài sản quý giá nhất và là nền tảng của lợi thế cạnh tranh của mọi tổ chức (Brock & cộng sự 2005). Vì thế quản lý tri thức, chia sẻ tri thức được xem là một trong những hoạt động khó khăn nhất (Ruggles 1998). Nghiên cứu này nhằm phân tích sự tác động của công bằng về thời gian và công bằng về không gian cùng với công bằng phân phối, công bằng thủ tục và công bằng đối xử đối với việc chia sẻ tri thức của nhân viên trong lĩnh vực Da - Giày ở Việt Nam. Bên cạnh đó, hầu hết các nghiên cứu trước đây xem chia sẻ tri thức như là một sự chuyển giao tri thức hoặc là ý định chia sẻ tri thức. Ngược lại việc nỗ lực chia sẻ tri thức và nỗ

lực có được tri thức trước đây đã không được xem xét một cách đầy đủ. Việc hiểu rõ ảnh hưởng của công bằng tổ chức đến sự hài lòng và chia sẻ tri thức của nhân viên không chỉ giúp các doanh nghiệp da-giày nâng cao hiệu suất làm việc mà còn tạo ra môi trường làm việc tích cực, gắn kết và sáng tạo. Điều này sẽ góp phần quan trọng vào sự phát triển bền vững của ngành da-giày Việt Nam trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

Công bằng tổ chức

Công bằng trong tổ chức, được Greenberg đưa ra

lần đầu tiên vào năm 1987, đề cập đến nhận thức của nhân viên về hành vi, quyết định và hành động của tổ chức cũng như cách thức những điều này ảnh hưởng đến thái độ và hành vi của chính nhân viên đó tại nơi làm việc. Theo Cropanzano et al. (2001) “Công bằng tổ chức quan tâm đến nhận thức chủ quan về sự công bằng của nhân viên trong mối quan hệ lao động của họ”. Phân bổ các phần thưởng và nguồn lực một cách công bằng được phản ánh bằng thuật ngữ công bằng trong các tổ chức (Notz và Starke, 1987).

Công bằng tổ chức và sự hài lòng của nhân viên

Nhận thức về sự bất công có ảnh hưởng bất lợi đến tinh thần làm việc tập thể, vì nó làm lu mờ sự cống hiến của nguồn nhân lực và động lực làm việc của nhân viên. Sự phân bổ không công bằng và không công bằng về thành tích và sản phẩm đầu ra của tổ chức dẫn đến tinh thần nỗ lực và hoạt động của nhân viên xuống thấp; Vì vậy, công lý là yếu tố then chốt để tồn tại và duy trì sự phát triển của tổ chức và nhân viên. Vì vậy, nhiệm vụ chính của quản lý là duy trì và phát triển các hành vi công bằng giữa các nhà quản lý và tạo ra ý thức công bằng trong nhân viên (Seyyed Javadin, Farahi, & Taheri Atar, 2008).

Sự hài lòng của nhân viên và chia sẻ tri thức

Ngày nay, các tổ chức cần có khả năng giữ chân những lao động có kiến thức phù hợp để tạo ra dòng kiến thức và kỹ năng nhằm phát triển và duy trì khả năng cạnh tranh của họ. Họ đưa ra các chương trình đào tạo tốt, cơ hội tiếp cận công nghệ mới và sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống hấp dẫn nhằm giúp nhân viên hài lòng hơn (Wang Y, 2012). Hành động chia sẻ tri thức trong tổ chức và sự hài lòng trong công việc là những yếu tố quan trọng đối với nhân viên đóng vai trò tích cực trong việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Các nhà thực hành và học giả tin rằng những người lao động hài lòng sẽ làm việc hiệu quả và năng động hơn so với những người không hài lòng (Sarker và cộng sự, 2003).

2.2. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu đề xuất

Công bằng phân phối giải quyết các kết quả liên quan đến công việc và công bằng phân phối cũng ảnh hưởng đến thái độ của cá nhân như sự hài lòng trong công việc (Lambert, 2003). Công bằng phân phối có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng trong công việc và ảnh hưởng tiêu cực đến ý định luân chuyển, nghiên cứu được thực hiện để giải thích việc phân bổ nguồn lực mang lại kết quả trong tổ chức có vẻ hài lòng hơn khi nhân viên nhận thấy kết quả là

công bằng, mọi người so sánh mức độ phù hợp của kết quả với tiêu chuẩn được tham chiếu (Lee, 2000). Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

Giả thuyết 1: Công bằng phân phối tác động thuận chiều đến sự hài lòng của nhân viên

Warner (2005) phát hiện ra rằng công bằng thủ tục là yếu tố dự báo tốt nhất về sự hài lòng trong công việc. Công bằng về mặt thủ tục đề cập đến sự trao đổi giữa một tổ chức và nhân viên của tổ chức đó. Công bằng về thủ tục liên quan đến việc tuân theo các thủ tục nhất quán, không thiên vị, chính xác, có thể sửa chữa, mang tính đại diện và có đạo đức (Robinson, Moye, & Locke, 1999). Mặc dù phản ứng của nhân viên đối với một tổ chức đã được nghiên cứu rộng rãi (Folger & Cropanzano, 1998) nhưng người ta biết rất ít về sự công bằng trong thủ tục có thể ảnh hưởng đến ý định chia sẻ kiến thức của nhân viên như thế nào.

Giả thuyết 2: Công bằng thủ tục tác động thuận chiều đến sự hài lòng của nhân viên

Nghiên cứu của Lind & Tyler, (1988), Hassan, (2012) cho thấy, đối xử công bằng có thể ảnh hưởng đến nhân viên về mặt kinh tế và tâm lý. Sau đó, nghiên cứu của Choi, (2011), Kim & Rubyanti, (2011), Rubin, (2011) do Hassan, (2012) trích dẫn cho thấy, đối xử công bằng có thể cải thiện niềm tin của nhân viên đối với quản lý, sự hài lòng trong công việc và sự gắn kết với công việc. Dựa trên phát hiện của họ, nghiên cứu đưa ra giả thuyết sau:

Giả thuyết 3: Công bằng đối xử có tác động thuận chiều đến sự hài lòng của nhân viên

Nhận thức tích cực về công bằng tổ chức sẽ dẫn đến hành vi và hành động tích cực (Jakopec & Susanj, 2014). Tuy nhiên, các nghiên cứu trước đây thiếu tập trung vào các hình thức công bằng tổ chức bổ sung và quan trọng, chẳng hạn như công bằng về thời gian và không gian (Colquitt, 2001, Usmani và Jamal, 2013). Công bằng thời gian tạm thời được định nghĩa là “có quyền tự chủ kiểm soát thời gian của mình” (Goodin, 2010). Trong khi, công bằng về không gian được định nghĩa là “liên quan đến không gian” (Hawker, 2006), đó là “sự nhấn mạnh có chủ ý và tập trung vào các khía cạnh địa lý và không gian của công lý” (Usmani & Jamal, 2013). Các khía cạnh công bằng trên có liên quan đến sự hài lòng trong công việc và cam kết tình cảm (Jones và Martens, 2009) của nhân viên. Chính vì vậy, tác giả đề xuất hai giả thuyết sau:

Giả thuyết 4: Công bằng thời gian tác động thuận

chiều đến sự hài lòng của nhân viên

Giả thuyết 5: Công bằng không gian tác động thuận chiều đến sự hài lòng của nhân viên

Sự hài lòng trong công việc ảnh hưởng tích cực đến hành vi chia sẻ kiến thức, tương tự, chia sẻ kiến thức có tác động mạnh đến sự hài lòng trong công việc (Rafique & Mahmood, 2018). Nazir và cộng sự (2015) tuyên bố rằng các biện pháp khuyến khích tài chính có tác động lớn nhất đến những người nhìn chung hài lòng với công việc của họ. Sự khác biệt chính giữa những người lao động tri thức và những nhân viên khác là những người lao động tri thức được thúc đẩy bởi những phần thưởng bên trong hơn là những phần thưởng bên ngoài (Drucker, 1998). Giả thuyết sau được đề xuất:

Giả thuyết 6: Sự hài lòng của nhân viên có tác động thuận chiều đến hành vi chia sẻ tri thức

Cuối cùng, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau. Hình 1.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện trên cơ sở dữ liệu từ các nhân viên hoạt động trong lĩnh vực Da - Giấy tại Việt Nam, với danh sách các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực Da - Giấy tại Hà Nội chính là các địa điểm để tiếp cận có được đối tượng khảo sát cho nghiên cứu. Dữ liệu được thu thập bằng cách phát bảng hỏi và được xử lý bằng phần mềm SPSS 24 và Amos 24.

Mô hình đo lường gồm 7 biến quan sát. Trong đó thang đo công bằng phân phối - CBPP gồm 4 biến quan sát, thang đo công bằng đối xử - CBDX gồm 4 biến quan sát, thang đo công bằng thủ tục

- CBTT gồm 5 biến quan sát, thang đo công bằng thời gian - CBTG gồm 6 biến quan sát, thang đo công bằng không gian - CBKG gồm 4 biến quan sát. Được kế thừa và phát triển từ thang đo của TayyabaAkram và các tác giả (2016) và tác giả Ania Usmani và Siraj Jamal (2013), Matthew S. Crow, Chang-Bae Lee, Jae-Jin Joo, (2012). Thang đo sự hài lòng (HL) của nhân viên gồm 5 biến quan sát được kế thừa từ thang đo của Mashinchi và cộng sự (2012) Thang đo chia sẻ tri thức (CSTT) gồm 5 biến quan sát được kế thừa từ thang đo của Tayyaba Akram et al (2016).

3.2. Thu thập dữ liệu

380 bảng câu hỏi được gửi đến các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực Da - Giấy ở Việt Nam, thông qua đầu mối là phòng Hành chính - Tổ chức Viện Nghiên cứu Da - Giấy. Nhưng chỉ thu về được 330 phiếu trả lời, trong đó có 3 phiếu người được khảo sát không trả lời đủ hoặc đánh cùng một sự lựa chọn. Như vậy, chỉ có 327 bảng khảo sát hợp lệ được nhận từ nhân viên và đây cũng là kích thước mẫu chính thức của nghiên cứu này.

4. Kết quả nghiên cứu

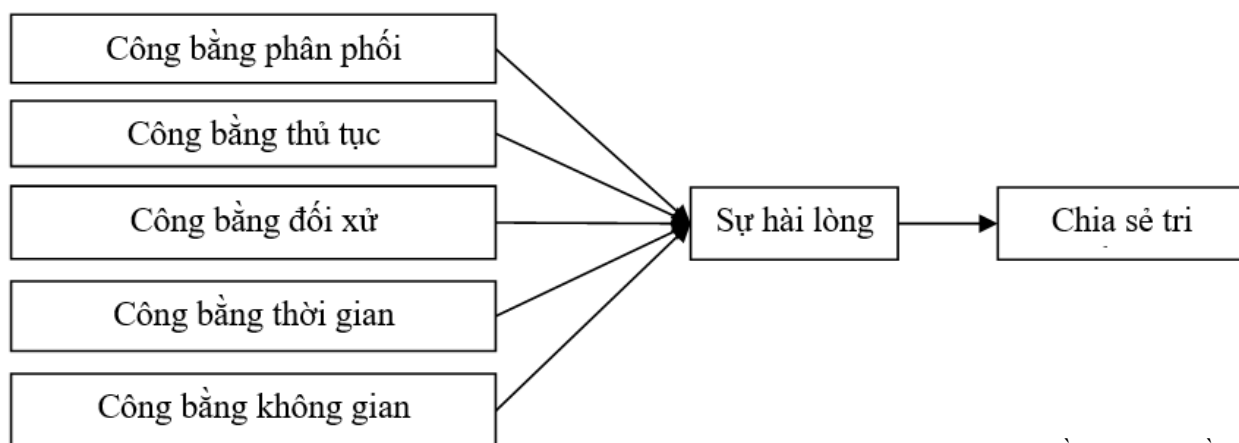
4.1 Đánh giá đo lường độ tin cậy

Để đánh giá các thang đo, nghiên cứu sử dụng hệ số Cronbach's Alpha (Ca) với $Ca > 0.6$ và hệ số tương quan tổng biến > 0.3 . Trong đó, giá trị Ca dao động từ 0.859 đến 0.931, tất cả đều lớn hơn 0.6. Kết quả thu được thể hiện trong các bảng dưới đây đều đủ điều kiện cho các phân tích tiếp theo:

4.2 Phân tích nhân tố khám phá EFA

Sau khi đánh giá các thang đo đạt chuẩn, cả

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Tác giả đề xuất

Bảng 1. Thống kê độ tin cậy Cronbach's alpha

Yếu tố	Cronbach's Alpha (Ca)
Công bằng phân phối (CBPP)	0.866
Công bằng thủ tục (CBTT)	0.861
Công bằng đối xử (CBDX)	0.859
Công bằng không gian (CBKG)	0.926
Công bằng thời gian (CBTG)	0.904
Sự hài lòng (HL)	0.916
Chia sẻ tri thức (CSTT)	0.931

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Bảng 2. Kết quả phân tích EFA

Yếu tố đánh giá	Giá trị kiểm định
Hệ số KMO	0.917
Giá trị sig trong kiểm định Bartlett's	0.000
Tổng phương sai trích	66.503
Giá trị Eigenvalue	1.488

Nguồn: Tác giả tổng hợp

7 nhóm nhân tố đều đủ điều kiện để là cơ sở tiến hành phân tích EFA. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA cho kết quả như sau:

Giá trị trị số KMO= 0,917 ($0,5 \leq KMO \leq 1$); sig Bartlett's Test = 0.000 ($< 1\%$). Kết quả này đồng nghĩa với việc các biến có tương quan với nhau trong tổng thể và việc áp dụng phân tích nhân tố là thích hợp.

Có 7 nhân tố được trích dựa vào tiêu chí Eigenvalue = 1.488 > 1, và 7 nhân tố này tóm tắt thông tin của 33 biến quan sát đưa vào EFA một cách tốt nhất. Tổng phương sai mà 7 nhân tố này trích được là 66.503% > 50%, nên giải thích 66.503% biến thiên dữ liệu của 33 biến quan sát tham gia vào EFA. Tóm lại, sau khi kiểm định với cỡ mẫu là 327 bằng phần mềm SPSS, các thang đo được xác định trong mô hình nghiên cứu lý thuyết đều đạt tiêu chuẩn để tiến hành thực hiện CFA.

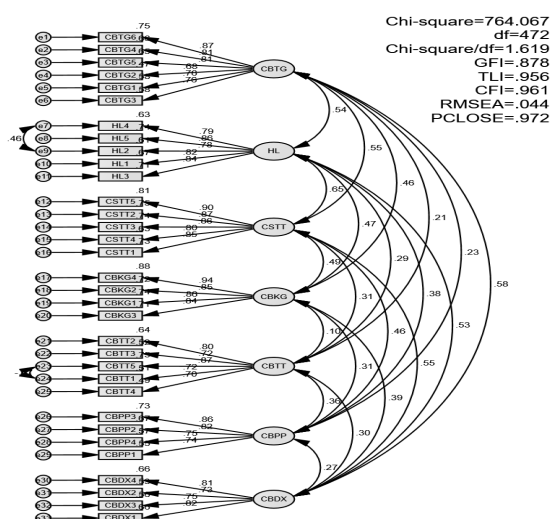
4.3 Phân tích nhân tố khẳng định CFA

Cần xác định các điều kiện đo lường độ phù hợp của mô hình với dữ liệu để đảm bảo tính đơn hướng cho tập biến quan sát (Hu and Bentler 1999). Để xác định độ phù hợp này, nghiên cứu này sử dụng các chỉ tiêu: CMIN, CMIN/df, CFI, GFI, TLI, chỉ số RMSEA và PCLOSE.

Kết quả sau khi phân tích CFA, ta có: CMIN/

df= 1.619 ($CMIN/df \leq 2$); GFI= 0.878 ($8 < GFI < 9$); CFI=0.961 ($CFI \geq 0.9$); TLI=0.956 ($TLI \geq 0.9$); RMSEA=0.044 ($RMSEA \leq 0.6$); PCLOSE=0.972 ($PCLOSE \geq 0.05$). Bởi vì sự giới hạn của cỡ mẫu nên GFI= 0.876 vẫn chấp nhận được theo Baumgartner and Homburg (1995) và của Doll, Xia, and Torkzadeh (1994).

Hình 2. Mô hình CFA



(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

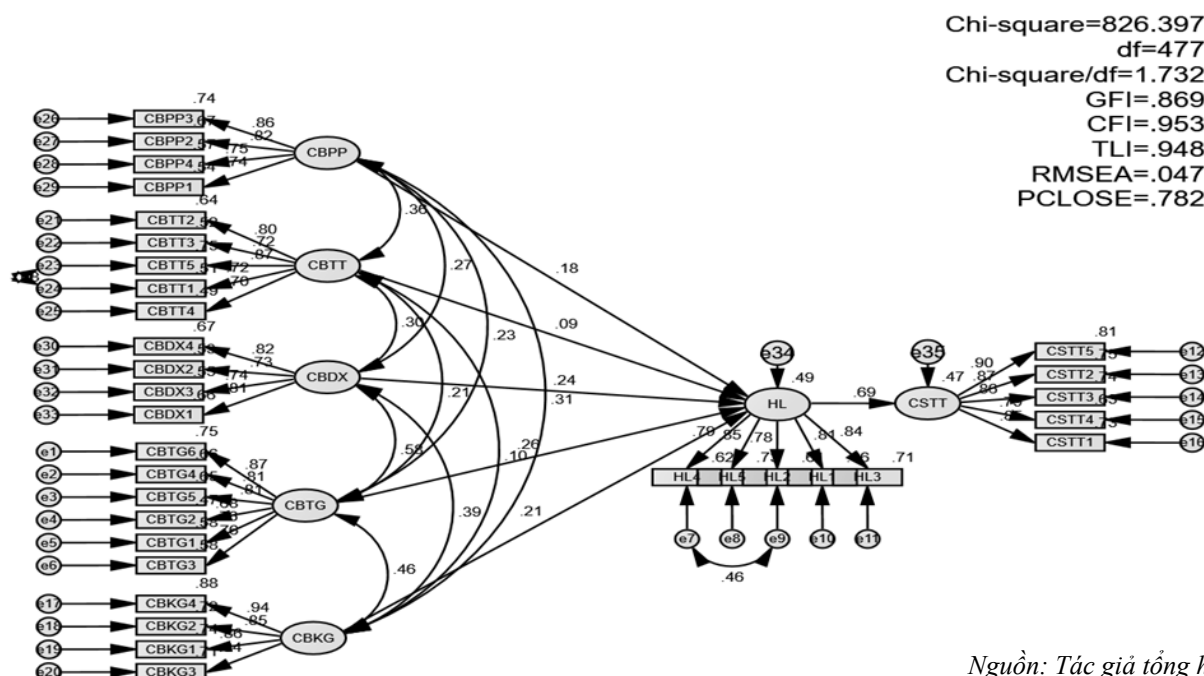
Ta có, để kiểm định độ tin cậy, nghiên cứu đánh

Bảng 6. Kết quả đánh giá CR, AVE, MSV và SQRTAVE

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	CBTG	HL	CSTT	CBKG	CBTT	CBPP	CBDX
CBTG	0.905	0.615	0.334	0.913	0.784						
HL	0.911	0.672	0.425	0.914	0.538***	0.820					
CSTT	0.932	0.733	0.425	0.936	0.547***	0.652***	0.856				
CBKG	0.928	0.762	0.242	0.938	0.459***	0.472***	0.492***	0.873			
CBTT	0.874	0.583	0.129	0.887	0.207***	0.287***	0.310***	0.100†	0.763		
CBPP	0.871	0.629	0.210	0.879	0.233***	0.380***	0.459***	0.306***	0.359***	0.793	
CBDX	0.859	0.604	0.334	0.864	0.578***	0.529***	0.546***	0.389***	0.303***	0.275***	0.777

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Hình 3: Mô hình cấu trúc tuyến tính SEM



Nguồn: Tác giả tổng hợp

giá hệ số tải chuẩn hóa (≥ 0.5) và độ tin cậy tổng hợp ($CR \geq 0.7$). Tiếp theo, để kiểm định tính hội tụ nghiên cứu đánh giá dựa trên chỉ số AVE (≥ 0.5). Cuối cùng, để đạt được tính phân biệt, các chỉ số MSV phải nhỏ hơn chỉ số AVE tương ứng; đồng thời, chỉ số SQRTAVE phải lớn hơn các chỉ số Inter-Construct Correlations.

4.4. Kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Kết quả kiểm định đạt mức độ phù hợp với dữ liệu thu thập được. Cụ thể: CMIN/df=1.732 (CMIN/df $\leq$ 2); GFI=0.869 (8<GFI<9); CFI=0.953 (CFI $\geq$ 0.9); TLI=0.948 (TLI $\geq$ 0.9); RMSEA=0.047 (RMSEA<0.6); PCLOSE=0.782 (PCLOSE>0.05).

Bảng 4. Bảng trọng số hồi quy

Giả thuyết	Tương quan			Ước lượng	S.E	C.R	P
H1	HL	<---	CBPP	.144	.044	3.301	***
H2	HL	<---	CBTT	.094	.056	1.682	.093
H3	HL	<---	CBDX	.243	.067	3.651	***
H4	HL	<---	CBTG	.260	.064	4.065	***
H5	HL	<---	CBKG	.172	.045	3.842	***
H6	CSTT	<---	HL	.996	.083	11.955	***

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Bảng 5. Hệ số hồi quy chuẩn hóa

STT	Tương quan			Ước lượng
1	HL	<---	CBPP	.181
2	HL	<---	CBTT	.087
3	HL	<---	CBDX	.241
4	HL	<---	CBTG	.263
5	HL	<---	CBKG	.215
6	CSTT	<---	HL	.686

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Bởi vì sự giới hạn của cỡ mẫu nên chỉ số GFI= 0.869 vẫn chấp nhận được theo Baumgartner and Homburg (1995) và của Doll, Xia, and Torkzadeh (1994).

Ta có, kết quả phân tích SEM cho tất cả các mối quan hệ đều có mang ý nghĩa thống kê với độ tin cậy 95% ($p < 0.05$) và các mối quan hệ có tác động thuận chiều với nhau vì hệ số ước lượng dương, riêng KN <--- MTVM có chiều tác động âm

Thông qua các chỉ tiêu thống kê, tác giả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu đã đề xuất. Mô hình nghiên cứu chính thức bao gồm 7 nhân tố: CBPP, CBTT, CBDX, CBKG, CBTG, HL và CSTT. Thông qua kết quả phân tích SEM, tất cả các giả thuyết từ H1 đến H6 được đề xuất đều được chấp nhận, trừ H2 không được chấp nhận vì $p > 0.05$.

Thông qua hệ số ước lượng chuẩn hóa mối quan hệ giữa công bằng thời gian và sự hài lòng có trị tuyệt đối lớn nhất đạt 0.263. Như vậy, việc gia tăng sự hài lòng của nhân viên có thể đặt trọng tâm vào việc tăng công bằng thời gian để đạt hiệu quả cao

hơn. Đặc biệt, bảng Squared Multiple Correlations ta có các biến độc lập có ý nghĩa thống kê tác động tới 48.7% sự biến thiên dữ liệu của biến HL và HL tác động 47,1% sự biến thiên dữ liệu của biến phụ thuộc CSTT

5. Kết quả và thảo luận

Từ mô hình nghiên cứu đề xuất, đề tài nghiên cứu một mô bao gồm 7 khái niệm nghiên cứu, với tổng cộng 6 giả thuyết nghiên cứu đặt ra cần kiểm định, mô hình nghiên cứu đưa ra là mô hình cấu trúc tuyến tính bội SEM. Cụ thể, các yếu tố có tác động đến sự hài lòng công việc của nhân viên là: công bằng phân phối, công bằng đối xử, công bằng thời gian và công bằng không gian. Và sự hài lòng của nhân viên tác động đến sự chia sẻ tri thức trong tổ chức. Các yếu tố thuộc công bằng này đều có ý nghĩa tác động cùng chiều lên sự chia sẻ tri thức. Nghiên cứu có ý nghĩa học thuật trong lĩnh vực và thực tiễn tuy nhiên, trong nghiên cứu này tác giả nhận thấy vẫn còn một số hạn chế: Thứ nhất, nghiên cứu này chọn mẫu theo phương pháp

lấy mẫu thuận tiện, phi xác suất, hơn nữa chỉ được thực hiện một số địa điểm trên địa bàn TP. Hà Nội. Vì vậy, tương lai nên chọn mẫu lớn hơn và khảo sát ở nhiều tỉnh thành khác nhau, cũng như nghiên cứu các lĩnh vực, ngành nghề khác của nền kinh tế. Thứ hai, mô hình nghiên cứu giải thích được một phần biến thiên của biến phụ thuộc còn nhiều yếu tố ngoài các biến độc lập và biến trung gian trong mô hình có thể giải thích cho biến phụ thuộc. Bên cạnh

đó nghiên cứu này còn hạn chế về mặt tổng hợp các cơ sở lý thuyết, nguyên nhân đây là dòng nghiên cứu mới, chưa có nhiều cơ sở lý thuyết từ thị trường nghiên cứu trong và ngoài nước. Thứ ba, nghiên cứu mới chỉ xem xét mối quan hệ giữa công bằng tổ chức tới chia sẻ tri thức qua sự hài lòng mà chưa xem xét mối quan hệ trực tiếp. Đề xuất trong tương lai, xem xét mối quan hệ trong mô hình đa dạng hơn để đánh giá chính xác ý nghĩa nghiên cứu■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- [1]. Choi, S. (2011). Organizational Justice and Employee Work Attitudes: The Federal Case. *American Review of Public Administration*, 41, 185-204.
- [2]. Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- [3]. Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R. and Rupp, D.E. (2001), "Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58 No. 2, pp. 164-209.
- [4]. Drucker, P. F. (1998). Management's new paradigms. *Forbes magazine*, 10(2), 98-99.
- [5]. E.R. Goodin, (2010), Temporal justice, *Journal of Social Policy*, 39 (1), pp. 1-16.
- [6]. Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). Organizational justice and staffing decisions: On the horns of the justice dilemma? In R. Folger & R. Cropanzano, *Organizational justice and human resource management* (pp. 81-107), Thousand Oaks, CA: Sage.
- [7]. Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- [8]. Hassan, S. (2012). Does Fair Treatment in the Workplace Matter? An Assessment of Organizational fairness and Employee Outcome in Government. *The American Review of Public Administration*, XX (X), pp. 1-9.
- [9]. Jakopce, Z. Susanj (2014) Effects of (Mis)alignment between supervisory and organizational justice, *Journal of General Social Issues*, 4, pp. 615-637.
- [10]. Kim, S.E. & Rubianty, D. (2011). Perceived fairness of Performance Appraisals in Federal Government: Does It Matter? *Review of Public Personnel Administration*, 31, 329-348.
- [11]. Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York, NY: Plenum Press,
- [12]. Nazir, S., Qun, W., Akhtar, M. N., Shafi, A., & Nazir, N. (2015). Financial Rewards Climate and Its Impact on Employee Attitudes Towards Job Satisfaction in the Retail Organizations. *European Scientific Journal*, vol. 11(1). pp. 351-364.
- [13]. Notz, W.W. and Starke, F.A. (1987), "Arbitration and distributive justice: equity or equality?", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72 No. 3, pp. 359-365.
- [14]. Rafique, G. M., & Mahmood, K. (2018). Relationship between knowledge sharing and job satisfaction: a systematic review. *Information and Learning Science*, 119(5/6), 295-312.
- [15]. Robinson, Q. M., Moye, N. A., & Locke, E. A. (1999). Identifying a missing link between participation and satisfaction: The mediating role of procedural justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 84, 585-593.
- [16]. Rubin, E.V. (2011). Exploring the Links Between Procedural Fairness and Union Membership in Federal Government. *Review of Public Personnel Administration*, 31, 128-142.
- [17]. Sarker, S.J., Crossman, A. and Chinmeteeptuck, P. (2003), "The relationships of age and length of service with job satisfaction: An examination of hotel employees in Thailand", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 No. 7, pp.
- [18]. Seyyed Javadin, SR., Farahi, M., Taheri Atar, Gh. (2008). Understanding the impact of organizational justice dimensions on different aspects of job and organizational satisfaction. *Journal of Management*, 1(1), 55-70.

Ngày nhận bài: 17/3/2024

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 29/3/2024

Ngày chấp nhận đăng bài: 19/4/2024

Thông tin tác giả:

NGUYỄN THỊ TRANG NHUNG¹ - NGUYỄN HUY BÁCH²

¹Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội, Bộ Công Thương

²Viện Nghiên cứu Da - Giấy, Bộ Công Thương

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON EMPLOYEE SATISFACTION AND KNOWLEDGE SHARING IN THE LEATHER AND FOOTWEAR INDUSTRY IN VIETNAM

● **NGUYEN THI TRANG NHUNG¹**

● **NGUYEN HUY BACH²**

¹Hanoi University of Industry, Ministry of Industry and Trade

²Leather and Footwear Research Institute, Ministry of Industry and Trade

ABSTRACT:

This study aims to examine the relationship between organizational justice, employee satisfaction, and knowledge sharing in leather and footwear companies in Vietnam. The research focuses on the components of organizational justice: distributive justice, procedural justice, interactional justice, and temporal justice, to assess how organizational justice affects employee satisfaction and knowledge-sharing behaviors. The study uses primary data from survey results, with 327 valid questionnaires. The Structural Equation Model (SEM) was applied to process the data using SPSS 24 and AMOS 24 software. The findings indicate that all components of organizational justice (except procedural justice) have a positive impact on employee satisfaction. Among these, temporal justice has the greatest impact on employee satisfaction. Additionally, employee satisfaction positively influences their knowledge-sharing behaviors. Managerial implications and future research directions are also discussed in the study.

Keywords: Organizational justice, satisfaction, knowledge sharing, leather and footwear companies.