

TÁC ĐỘNG CỦA CÔNG BẰNG TRONG TỔ CHỨC ĐẾN SỰ HÀI LÒNG VỚI CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN: NGHIÊN CỨU TẠI CÁC DOANH NGHIỆP CÔNG NGHIỆP VÀ XÂY DỰNG TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

Bùi Thị Phương Thảo

Trường Đại học Lao động - Xã hội

thaobtp@ulsa.edu.vn

Lê Thúy Hà

Trường Đại học Lao động - Xã hội

thuyha@ulsa.edu.vn

Tóm tắt: Nghiên cứu được thực hiện nhằm xem xét tác động của các thành phần công bằng trong tổ chức đến sự hài lòng của nhân viên tại các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp và xây dựng trên địa bàn thành phố Hà Nội. Dữ liệu của nghiên cứu được thu thập từ 190 nhân viên và cán bộ quản lý đang làm việc tại các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp và xây dựng trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy, ba yếu tố của sự công bằng trong tổ chức gồm: công bằng trong ghi nhận, công bằng trong ứng xử giữa người quản lý và nhân viên và công bằng trong trả lương tác động đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp và xây dựng trên địa bàn thành phố Hà Nội; trong đó yếu tố công bằng trong ghi nhận tại công ty tác động mạnh nhất đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên với hệ số Beta là 0,120. Trên cơ sở đó, nhóm nghiên cứu đề xuất những khuyến nghị giúp các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp và xây dựng trên địa bàn thành phố Hà Nội quản lý và sử dụng có hiệu quả nhân viên trong quá trình làm việc.

Từ khóa: Công bằng tổ chức, doanh nghiệp, sự hài lòng trong công việc.

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON EMPLOYEES' JOB SATISFACTION: A STUDY OF INDUSTRIAL AND CONSTRUCTION ENTERPRISES IN HANOI

Abstract: The research was carried out to investigate the influence of organizational justice elements on employee satisfaction within companies in the industrial and construction sectors located in Hanoi. Data for the study were gathered from 190 employees and managers employed at these enterprises. The analysis of the data indicates that three aspects of organizational justice, including fairness in recognition, fairness in the interactions between managers and employees, and fairness in compensation significantly impact the job satisfaction of employees in the industrial and construction sectors in Hanoi. Notably, the aspect of fairness in recognition within the organization exerts the most substantial effect on employee job satisfaction, evidenced by a Beta coefficient of 0.120. Based on these findings, the research team offers

recommendations aimed at assisting businesses in the industrial and construction sectors in Hanoi to effectively manage and optimize their workforce throughout the work process.

Keywords: *Organizational justice, enterprise, job satisfaction.*

Mã bài báo: JHS - 319

Ngày nhận bài sửa: 06/02/2026

Ngày nhận bài: 18/01/2026

Ngày duyệt đăng: 11/02/2026

Ngày nhận phản biện: 28/01/2026

1. Giới thiệu

Trong 4 thập kỷ qua, nhiều nghiên cứu đã chứng minh tác động của công bằng trong các tổ chức đến sự hài lòng với công việc của nhân viên (Colquitt và nnk, 2001). Isaac (2001) nghiên cứu về cải cách nơi làm việc và thương lượng doanh nghiệp, cho thấy thiết lập một mô hình trả lương được các nhân viên coi là công bằng, sử dụng các biện pháp hiệu quả khách quan hợp lý, có thể chống lại sự thay đổi, duy trì đối tượng của hệ thống quản lý. Nimalathasan & Brabete (2010), bằng cách sử dụng phân tích tương quan đơn giản đã tìm thấy mối quan hệ tích cực giữa sự hài lòng công việc và hiệu suất làm việc của nhân viên. Haakonsson & nnk (2008) cho rằng, nhân viên không hài lòng trong công việc sẽ gây bất lợi cho công ty. Whisenant & Smucker (2009); Fatt và nnk (2010); Al-Zu'bi (2010); Iqbal (2013) đều cho rằng, công ty không cải thiện sự hài lòng trong công việc của nhân viên trong tổ chức của họ, năng suất của công ty có nguy cơ giảm sút, doanh thu sụt giảm và có khả năng thua lỗ.

Công bằng trong tổ chức là sự nhận thức của người lao động về sự công bằng của các hoạt động diễn ra trong tổ chức, nó có thể bao gồm sự tương tác về mặt xã hội và kinh tế liên quan đến mối quan hệ giữa người chủ, người dưới quyền và các đồng nghiệp (Memarzadeh & Khodaeimahmoodi, 2009). Đối với cá nhân, công bằng sẽ thỏa mãn nhu cầu cá nhân về kiểm soát, tự tin, cảm giác hạnh phúc và có những ràng buộc nghĩa vụ đạo đức. Đối với tổ chức, sự công bằng sẽ làm tăng sự tin tưởng của người lao động với tổ chức, khuyến khích việc hợp tác (Colquitt & Zapata-Phelan, 2005).

Kinh tế Hà Nội không chỉ tăng về lượng mà còn tăng cả về chất. Cơ cấu các ngành kinh tế, cơ cấu lao động đã có sự chuyển dịch tích cực. Cụ thể, lĩnh vực dịch vụ, công nghiệp - xây dựng tăng, lĩnh vực nông nghiệp giảm. Nếu như năm 2011, dịch vụ chiếm 63%; công nghiệp - xây dựng chiếm 20%; nông nghiệp chiếm 3,6%; thuế sản phẩm chiếm 13,4% thì đến năm 2022, ngành dịch vụ vẫn chiếm ưu thế với 63,22%; công nghiệp - xây dựng tăng lên 24,04%; nông nghiệp và thuế sản phẩm giảm còn 2,08% và 10,66%. Tương

ứng với cơ cấu này, cơ cấu lao động cũng thay đổi, so với năm 2015, lao động trong ngành dịch vụ và công nghiệp - xây dựng hiện nay đã tăng khoảng 6,5%; tỷ lệ lao động trong ngành nông nghiệp giảm từ 19,7% xuống chỉ còn 6,9%. Năng suất lao động cũng được nâng cao. Năm 2022, năng suất của người lao động Thủ đô đã đạt mức 291,3 triệu đồng/người, gấp đến 2,34 lần so với năm 2011.

Hoạt động sản xuất công nghiệp trên địa bàn sau điều chỉnh địa giới hành chính đã chuyển dịch theo hướng tích cực và đạt mức tăng trưởng khá. Giai đoạn 2011-2022, công nghiệp và xây dựng tăng bình quân 8,19%/năm, cao hơn bình quân chung của cả nước (6,67%). Cơ cấu các ngành được điều chỉnh, tăng tỷ trọng các ngành chế biến, chế tạo và phát triển công nghệ cao ở một số lĩnh vực như: Điều khiển kỹ thuật số, tự động hóa, nano, plasma, laser, công nghệ sinh học... Tuy nhiên, để có thể phát triển hơn nữa, các doanh nghiệp trong lĩnh vực công nghiệp và xây dựng trên địa bàn thành phố Hà Nội cần chú trọng đến nhân tố con người, là trung tâm của mọi sự phát triển. Chính vì vậy, nghiên cứu này tập trung vào tìm hiểu tác động của công bằng trong tổ chức đến sự hài lòng với công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp và xây dựng trên địa bàn thành phố Hà Nội là cần thiết có ý nghĩa.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Khái niệm

Công bằng

Các khái niệm về “công bằng” đã được nghiên cứu bởi các nhà triết học và tâm lý học kể từ thời Hy Lạp cổ đại. Aristotle đã cho rằng phần thưởng nên được phân phối cho cá nhân tương xứng với công lao của họ, công bằng đạt được khi tỷ lệ phần thưởng bằng với tỷ lệ thành tích. Lý thuyết về sự công bằng của Adam năm 1965 chủ yếu nghiên cứu mối quan hệ so sánh giữa sự cống hiến của cá nhân đối với tổ chức và sự báo đáp mà mình nhận được từ tổ chức. Ngày nay, vấn đề công bằng đã được nghiên cứu và phát triển bởi nhiều tác giả khác nhau, có thể kể đến là Greenberg (1990); Lind và nnk (1988)...

Khái niệm công bằng trong tổ chức được đưa ra

bởi Greenberg (1987), công bằng trong tổ chức có liên quan tới cách thức mà nhân viên xác định xem họ đã được đối xử công bằng trong công việc hay không và cách thức mà những quyết định được đưa ra ảnh hưởng đến các biến kết quả hành vi tổ chức. Công bằng tổ chức đề cập đến sự nhận thức của nhân viên, về mức độ công bằng mà họ nhận được trong tổ chức nơi mình đang làm việc (Asadullah và nnk, 2017; Greenberg, 1990; Whitman và nnk, 2012).

Sự hài lòng của người lao động

Schermerhorn và nnk (1997) cho rằng, sự hài lòng công việc được xem là một trạng thái cảm xúc liên quan tích cực đến hiệu quả làm việc của nhân viên. De Nobile (2003) sự hài lòng công việc còn là sự phản ứng về mặt tình cảm, cảm xúc đối với các khía cạnh khác nhau trong công việc của nhân viên.

Mặt khác, sự hài lòng công việc là lòng trung thành của nhân viên đối với công việc của họ (George & Jones, 1996; Moorhead & Griffin, 1995; Robbins, 1986; Spector, 1997) và là thái độ dựa trên sự nhận thức của nhân viên về sự tích cực hay tiêu cực đối với công việc hay môi trường làm việc của họ (Ellickson & Logsdon, 2001). Từ những định nghĩa khác nhau, chúng ta có thể kết luận rằng, chính thành phần của sự hài lòng công việc là sự thể hiện cảm xúc, thái độ và phản ứng của người lao động đối với công việc của họ, có thể là tích cực hoặc tiêu cực. Sự hài lòng trong công việc của nhân viên được các nhà nghiên cứu định nghĩa và đo lường theo cả hai khía cạnh: hài lòng chung đối với công việc và hài lòng công việc theo các yếu tố thành phần công việc. Trong đó, sự hài lòng chung thể hiện cảm xúc bao hàm chung lên tất cả các khía cạnh của công việc và nó được định nghĩa trong các nghiên cứu của Cook & Wall (1980), Ting (1997), Levy & William (1998), Currivan (1999), Gaertner (1999), Ellickson & Logsdon (2002). Đồng thời, các quan điểm về hài lòng công việc theo các yếu tố thành phần công việc được nghiên cứu bởi Stanton & Crossley (1990), Schwepker (2001). Cả hai khái niệm về hài lòng chung đối với công việc và hài lòng công việc theo các yếu tố thành phần công việc đều phù hợp cho việc đo lường mức độ hài lòng của nhân viên trong công việc. Tuy nhiên, nếu nghiên cứu sự ảnh hưởng theo các yếu tố thành phần công việc sẽ giúp cho nhà quản trị biết rõ hơn về những điểm mạnh, điểm yếu trong việc điều hành tổ chức và hoạt động nào được nhân viên đánh giá cao nhất hoặc kém nhất (Deconinck & Stilwell, 2002). Nhìn chung, về tổng thể thì sự hài lòng đối với công việc đã được định nghĩa là “một chức

năng của việc nhận thức mối quan hệ giữa những gì ta muốn từ công việc và những gì ta nhận được từ nó (Al-Zu'bi, 2010). Sự hài lòng nói chung được công nhận là một cấu trúc đa diện bao gồm các cảm xúc của nhân viên về một loạt các yếu tố công việc cả bên trong và bên ngoài. Nó bao gồm các khía cạnh cụ thể của sự hài lòng liên quan đến tiền lương, lợi ích, sự thăng chức, điều kiện làm việc, sự giám sát, thực tiễn tổ chức và mối quan hệ với đồng nghiệp (Al-Zu'bi 2010).

Dựa trên học thuyết nhu cầu của Maslow, Kuhlén (1963) phát triển khái niệm hài lòng về công việc là sự phù hợp giữa nhu cầu của cá nhân với mức độ đáp ứng của công việc với nhu cầu cá nhân đó. Sự hài lòng về công việc là một trạng thái tích cực của ý thức và cảm xúc mà một cá nhân trải qua đối với công việc của mình (Locke, 1976); nó phản ánh sự hài lòng và thỏa mãn với các khía cạnh khác nhau của công việc, bao gồm mức độ phát triển cá nhân, mức độ kiểm soát, môi trường làm việc, mối quan hệ giữa đồng nghiệp, cũng như sự công bằng trong các quy trình và kết quả công việc (Brief & Weiss, 2002). Bushy & Banik (1991) xem hài lòng về công việc là sự tự thỏa mãn nhận được từ môi trường làm việc; là trạng thái nội tâm được thể hiện bằng đánh giá một cách có thiện cảm và nhận thức về công việc (Weiss, 2002).

2.2. Mối quan hệ giữa công bằng trong tổ chức và sự hài lòng với công việc của người lao động

Công bằng là một phạm trù khoa học được nghiên cứu bởi nhiều lĩnh vực khoa học khác nhau bao gồm cả triết học, chính trị, pháp lý, kinh tế... Công bằng được coi là một hiện tượng xã hội có ý nghĩa khách quan mà con người cần hướng tới trong tư duy, nhận thức và hành động. Chính vì vậy, công bằng vừa là mục đích, vừa là chuẩn mực để đánh giá sự tồn tại, phát triển của cộng đồng, của xã hội loài người. Sự thiết lập công bằng dựa vào ý chí chủ quan, do con người quyết định.

Công bằng trong ghi nhận

Sự công nhận nhân viên nghĩa là sự ghi nhận những thành tựu, dịch vụ và đóng góp của người lao động trong một tổ chức. Nó được đưa ra để củng cố hành vi mong muốn, từ đó củng cố hành vi của người lao động và kích hoạt tiềm năng của những đóng góp tích cực cho công việc. Sự công nhận nhân viên là một công cụ mạnh mẽ thúc đẩy nhân viên hành động theo các giá trị của tổ chức và thực hiện sứ mệnh trọng tâm của tổ chức (Herzberg, 1966).

Sự công nhận nhân viên được coi là một công cụ quan trọng cho sự bền vững của sự gắn kết lực lượng lao động (Brick, 2012). Sự ghi nhận nhân viên nghĩa

là sự ghi nhận những thành tựu, dịch vụ và đóng góp của người lao động trong một tổ chức, là sự đánh giá mức độ đóng góp của cá nhân đối với tổ chức. Sự đánh giá đúng mức của tổ chức hoặc đồng nghiệp đối với cá nhân sẽ tạo ra động lực làm việc, cá nhân sẽ hào hứng với công việc hơn vì họ sẽ nhận được mức lương và các phần thưởng tương xứng. Ngược lại, nhân viên cảm thấy chán nản và thất vọng trong công việc khi nhận thấy sự thiếu khích lệ và công nhận từ phía tổ chức. Nhân viên khi cảm thấy được công nhận, họ có xu hướng cam kết và nỗ lực hết mình để đạt được kết quả tích cực cho tổ chức. Mọi tổ chức đều mong muốn có những nhân viên tài năng hàng đầu, đáp ứng nhu cầu tạo dựng lợi thế cạnh tranh; do đó, việc coi trọng những nhân viên như vậy trở nên vô cùng quan trọng. Williams & Adam (2010) cho rằng, lợi ích của sự ghi nhận làm cho người lao động tích cực làm việc hơn. Sự công nhận nhân viên là một công cụ mạnh

mẽ thúc đẩy nhân viên hành động theo các giá trị của tổ chức và thực hiện sứ mệnh trọng tâm của tổ chức (Herzberg, 1966).

Chương trình ghi nhận nhân viên là kênh xây dựng lòng tin giữa người lao động và người sử dụng lao động. Các chương trình ghi nhận nhân viên cần cân bằng giữa các sáng kiến dựa trên hiệu suất và dựa trên giá trị. Ghi nhận nhân viên dựa trên hiệu suất là quá trình ghi nhận, xác định và khen thưởng những hành vi của nhân viên phù hợp với việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Nó làm tăng sự gắn kết của nhân viên và thúc đẩy các kết quả kinh doanh của tổ chức. Mọi nhân viên đều mong muốn được ghi nhận những nỗ lực, đóng góp và thành tích của mình để duy trì động lực.

Các thang đo công bằng trong ghi nhận được áp dụng có điều chỉnh thang đo được đề xuất bởi Levethal và các cộng sự (1980) như sau:

Bảng 1. Thang đo công bằng trong ghi nhận

Mã hóa	Nội dung
A11	Tôi được người quản lý ghi nhận xứng đáng với những đóng góp của mình trong công việc
A12	Tôi được đồng nghiệp ghi nhận xứng đáng với những đóng góp của mình trong công việc
A13	Các tiêu chí đánh giá đóng góp của nhân viên trong công việc là rõ ràng, hợp lý, khách quan

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả

Công bằng trong ứng xử giữa người quản lý và nhân viên

Công bằng trong ứng xử của người quản lý đối với nhân viên là một trong những nội dung của công bằng trong tổ chức. Công bằng trong đối xử liên quan đến việc đối xử của người quản lý với nhân viên trong các vấn đề liên quan đến công việc, quyền lợi, việc thực hiện các chính sách của tổ chức. Roch & Shanock (2006) cho rằng, mọi người sẽ kết nối việc công bằng hay không công bằng trong giao tiếp, ứng xử mà họ nhận được từ người quản lý các thông tin và quyết định của người quản lý.

Niehoff & Mooman (1993), nghiên cứu để kiểm tra mối quan hệ giữa phương pháp giám sát của lãnh đạo với nhận thức của nhân viên về công bằng tại nơi làm việc và hành vi công dân của nhân viên. Kết quả chỉ ra rằng, phương pháp giám sát quan sát ảnh hưởng tiêu cực đến quyền công dân nhưng cũng có ảnh hưởng tích cực thông qua ảnh hưởng của nó đến nhận thức về công bằng.

Thang đo công bằng trong ứng xử giữa người quản lý và nhân viên được trích từ nghiên cứu của Niehoff và Mooman (1993) như sau:

Bảng 2. Thang đo công bằng trong ứng xử giữa người quản lý và nhân viên

Mã hóa	Nội dung
B11	Người quản lý của tôi luôn phân công công việc theo năng lực và khả năng của nhân viên
B12	Người quản lý của tôi không thiên vị giữa các nhân viên
B13	Tôi nhận được cơ hội làm việc như các đồng nghiệp khác
B14	Tôi luôn được người quản lý trao đổi về các vấn đề liên quan đến công việc của mình

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả

Công bằng trong trả lương

Các cá nhân hình thành nhận thức công bằng trả lương bằng cách so sánh tỷ lệ đóng góp của họ với những người khác tương tự để so sánh mức lương của họ nhận được (Chen và nnk, 2002; Greenberg, 1983). Những người có đóng góp lớn hơn sẽ nhận được mức lương cao hơn.

Adams (1965) lập luận rằng khi phán quyết sự công bằng, các cá nhân đánh giá mức lương của họ so

với sự đóng góp của họ và sau đó so sánh tỷ lệ đó với tỷ lệ của những người khác tương tự. Khi lương của họ chênh lệch với những gì họ tin rằng họ xứng đáng, họ có xu hướng nhận thức có sự không công bằng trong trả lương.

Từ nghiên cứu của Adam (1965) và Heneman và Schwab (1985), thang đo công bằng trong trả lương được thể hiện như sau:

Bảng 3. Thang đo công bằng trong trả lương

Mã hóa	Nội dung
C11	Mức thu nhập của tôi là công bằng so với những người khác
C12	Tiền lương của tôi phản ánh đúng những gì tôi đã đóng góp cho ngân hàng
C13	Tiền lương của tôi tương xứng với công việc mà tôi hoàn thành
C14	Tiền lương của tôi được giải trình một cách rõ ràng
C15	Tôi hài lòng với cơ cấu chi trả lương của công ty
C16	Tôi hài lòng với sự khác biệt về tiền lương cho các công việc khác nhau trong tổ chức
C17	Tôi hài lòng với tính nhất quán trong chính sách chi trả tiền lương

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả

Sự hài lòng với công việc

Từ học thuyết nhu cầu của Maslow, nhiều tác giả đã nghiên cứu về sự hài lòng với công việc của nhân viên, Rahimi và cộng sự (2016).

Ayub (2011) nhận định, nhân viên của các tổ chức có thể được coi là khoản đầu tư quan trọng và lớn nhất trong mọi tổ chức. Nhiệm vụ chính của các nhà quản lý là tạo động lực cho nhân viên để họ đạt được mức hiệu suất cao nhất có thể. Điều này có nghĩa là nhà quản lý phải đảm bảo rằng nhân viên làm việc thường xuyên và có những đóng góp tích cực vào tầm nhìn của tổ chức. Sự hài lòng trong công việc rất quan trọng để giữ chân

và thu hút những nhân viên hiệu quả Farhangi và cộng sự (2005). Arshi và cộng sự (2005) đã điều tra các cấp độ khác nhau của tháp nhu cầu Maslow và sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Kết quả cho thấy, sự hài lòng của nhân viên đối với hệ thống quản lý cung cấp dịch vụ là thấp, các nhà quản lý cấp cao có nhiều sự bất mãn hơn, nghiên cứu cũng cho thấy nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự khẳng định bản thân được ưu tiên hơn các nhu cầu khác ở nhân viên.

Yếu tố sự hài lòng với công việc của nhân viên được đo lường dựa vào thang đo của Fernandes và Awamleh (2006), như sau:

Bảng 4. Thang đo sự hài lòng với công việc của nhân viên

Mã hóa	Nội dung
D11	Nhìn chung, tôi hài lòng với công việc này
D12	Tôi thấy ý kiến của mình được tôn trọng tại nơi làm việc
D13	Hầu hết mọi người làm công việc này đều rất hài lòng
D14	Tôi hài lòng với sự công nhận mà tôi nhận được cho công việc tôi làm
D15	Tôi hài lòng với mức lương của mình so với mức lương của các công việc tương tự ở các công ty khác
D16	Tôi hài lòng với mối quan hệ cá nhân giữa sếp và nhân viên
D17	Tôi hài lòng với cách sếp đối xử với nhân viên

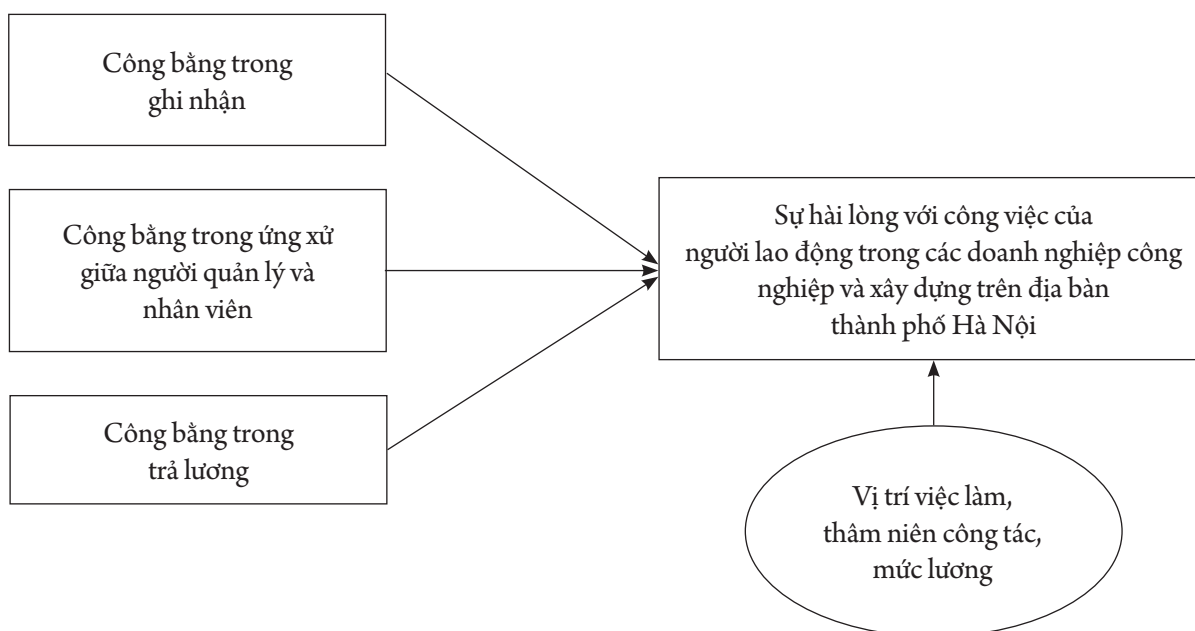
Nguồn: Kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả

2.3. Mô hình nghiên cứu

Dựa trên kết quả nghiên cứu lý thuyết, mô hình ban đầu nghiên cứu về tác động của công bằng trong tổ

chức đến sự hài lòng với công việc của người lao động trong các doanh nghiệp công nghiệp và xây dựng trên địa bàn thành phố Hà Nội được thể hiện như sau:

Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả

2.4. Giả thuyết nghiên cứu

Dựa trên cơ sở tổng quan và những phân tích, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H1. Công bằng trong ghi nhận càng tăng thì sự hài lòng với công việc của người lao động trong các doanh nghiệp xây dựng trên địa bàn thành phố Hà Nội càng tăng.

H2. Công bằng trong ứng xử giữa người quản lý và nhân viên càng tăng thì sự hài lòng với công việc của người lao động trong các doanh nghiệp xây dựng trên địa bàn thành phố Hà Nội càng tăng.

H3. Công bằng trong trả lương càng tăng thì sự hài lòng với công việc của người lao động trong các doanh nghiệp xây dựng trên địa bàn thành phố Hà Nội càng tăng.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện theo hai bước, gồm nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Từ cơ sở lý thuyết, các nghiên cứu liên quan đến tác động của công bằng trong tổ chức đến sự hài lòng với công việc của người lao động trong các doanh nghiệp để hình thành thang đo cho nghiên cứu định tính. Tiếp theo, tác giả bài viết thực hiện phỏng vấn trực tiếp với các chuyên gia, cán bộ và nhân viên của doanh nghiệp nhằm đảm bảo độ chuẩn xác các nội dung phát biểu của thang đo. Thang đo hiệu chỉnh từ nghiên cứu sơ bộ được sử dụng

làm thang đo nghiên cứu chính thức. Trong nghiên cứu chính thức, các biến quan sát được đo bằng thang đo Likert 5 điểm với (1) Hoàn toàn không đồng ý đến (5) Hoàn toàn đồng ý.

Trong nghiên cứu này, các nhân tố tác động đến sự hài lòng đối với công việc của người lao động trong các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp và xây dựng trên địa bàn thành phố Hà Nội được xác định có 3 nhân tố với 14 biến quan sát, biến phụ thuộc có 7 biến quan sát. Như vậy, tổng số biến quan sát sử dụng trong nghiên cứu này là 21 biến quan sát. Theo Hair và nnk (2006) để phân tích nhân tố EFA thì cỡ mẫu tối thiểu cần đạt được là $5 \times i$ (i là số biến quan sát), vì vậy cỡ mẫu tối thiểu được tính là $5 \times 21 = 105$ quan sát. Đồng thời, theo Tabachnick & Fidell (2007) để phân tích hồi quy bội tuyến tính bội (MLR) thì cỡ mẫu tối thiểu cần đạt được là $50 + 8 \times q$ (q số biến độc lập), vì vậy cỡ mẫu tối thiểu được tính là $50 + 8 \times 3 = 74$ quan sát. Như vậy, để thỏa mãn các yêu cầu trên, kích thước mẫu tối thiểu cần phải khảo sát là 105 quan sát, tương ứng với 105 lao động. Vì vậy, đề tài tiến hành khảo sát 190 người lao động hiện đang làm việc tại các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp và xây dựng trên địa bàn thành phố Hà Nội là hoàn toàn hợp lý. Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện để tiến hành khảo sát và thu thập dữ liệu phục vụ cho nghiên cứu.

Dữ liệu nghiên cứu sau khi lấy mẫu được làm sạch và phân tích bằng phần mềm SPSS 26.0. Nghiên cứu sử dụng phương pháp hồi quy đa biến để phân tích mức độ tác động của các yếu tố công bằng trong tổ chức đến sự hài lòng của nhân viên tại các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp và xây dựng trên địa bàn thành phố Hà Nội.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Mô tả mẫu nghiên cứu

Theo kết quả khảo sát, do giới tính là một trong những đặc điểm về nhân khẩu học nói nên đặc điểm của hành vi người lao động. Trong nhiều nghiên cứu trước đây, dùng biến giới tính như một biến kiểm soát trong mô hình nghiên cứu về sự hài lòng đối với công

việc của người lao động trong các doanh nghiệp. Kết quả thống kê mẫu cho thấy, nam giới chiếm tỷ lệ 62,1% mẫu; nữ giới chiếm tỷ lệ 37,9%. Số người dưới 30 tuổi là 35 người chiếm tỷ lệ là 18,4% đây là nhóm độ tuổi chiếm tỷ lệ ít nhất. Số người từ 30 đến 39 tuổi bao gồm 62 người chiếm tỷ lệ 32,6%. Số người trong độ tuổi từ 40 đến 49 tuổi chiếm tỷ lệ 22,6%. Nhóm độ tuổi trên 50 tuổi chiếm tỷ lệ là 26,4%. Số lao động có trình độ trung cấp, cao đẳng chiếm tỷ lệ 19,5%; trình độ đại học là 72,1% và trên đại học là 8,4%. Qua phân tích đặc điểm mẫu nghiên cứu cho thấy, mẫu nghiên cứu đại diện cho tổng thể tình hình nhân viên trong các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực công nghiệp và xây dựng trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Bảng 5. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

	Chi tiêu	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	118	62,1
	Nữ	72	37,9
	Tổng	190	100,0
Tuổi	Dưới 30 tuổi	35	18,4
	Từ 30 - 39 tuổi	62	32,6
	Từ 40 - 49 tuổi	43	22,6
	Từ 50 tuổi trở lên	50	26,4
	Tổng	190	100,0
Trình độ chuyên môn	Trung cấp, cao đẳng	37	19,5
	Đại học	137	72,1
	Trên đại học	16	8,4
	Tổng	190	100,0

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả

4.2. Đánh giá độ tin cậy của thang đo và EFA

Kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng Cronbach's Alpha, kết quả cho thấy 4 biến quan sát của biến Công bằng trong ghi nhận tại công ty mình đang làm việc, 4 biến quan sát của biến Công bằng trong ứng xử giữa người quản lý và nhân viên tại công ty mình đang làm việc, 7 biến quan sát của biến Công bằng trong trả

lương tại công ty mình đang làm việc và 7 biến quan sát của biến Hài lòng với công việc của mình. Các biến quan sát của nghiên cứu đều có hệ số Cronbach's Alpha if Item Deleted và hệ số tương quan qua biến tổng lớn hơn tiêu chuẩn cho phép. Như vậy, đây là những thang đo tốt, có tương quan chặt chẽ với nhau để đo lường.

Bảng 6. Hệ số Cronbach's Alpha

TT	Thành phần	Cronbach's Alpha
1	Công bằng trong ghi nhận tại công ty mình đang làm việc	0,781
2	Công bằng trong ứng xử giữa người quản lý và nhân viên tại công ty mình đang làm việc	0,790
3	Công bằng trong trả lương tại công ty mình đang làm việc	0,811
4	Hài lòng với công việc của mình	0,785

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của nhóm tác giả

Kết quả EFA cho Công bằng trong trả lương tại công ty mình đang làm việc cho thấy 7 tiêu chí đo lường Công bằng trong trả lương tại công ty mình đang làm việc được tải vào một nhân tố. Tất cả các hệ số tải đều từ 0,568 trở lên đạt tiêu chuẩn để ra và cho thấy các biến quan sát có quan hệ ý nghĩa với nhân tố.

Kết quả EFA cho Công bằng trong ứng xử giữa người quản lý và nhân viên tại công ty mình đang làm việc cho thấy 4 tiêu chí đo lường Công bằng trong ứng xử giữa người quản lý và nhân viên tại công ty mình đang làm việc được tải vào một nhân tố. Tất cả các hệ số tải đều từ 0,664 trở lên đạt tiêu chuẩn để ra và cho thấy các biến quan sát có quan hệ ý nghĩa với nhân tố.

Kết quả EFA cho Công bằng trong ghi nhận tại công ty mình đang làm việc cho thấy 3 tiêu chí đo lường Công bằng trong ghi nhận tại công ty mình đang làm việc được tải vào một nhân tố. Tất cả các hệ số tải đều từ 0,632 trở lên đạt tiêu chuẩn để ra và cho thấy các biến quan sát có quan hệ ý nghĩa với nhân tố.

Kết quả EFA cho Sự hài lòng với công việc cho thấy, 7 tiêu chí đo lường Sự hài lòng với công việc được tải vào một nhân tố. Tất cả các hệ số tải đều từ 0,568 trở lên đạt tiêu chuẩn để ra và cho thấy các biến quan sát có quan hệ ý nghĩa với nhân tố.

Kết quả đánh giá giá trị thang đo thông qua phân tích nhân tố EFA cho thấy, các nhân tố trong mô hình trước đây đều được giữ lại. Trên cơ sở này, mô hình nghiên cứu là phù hợp với các nghiên cứu tiếp theo.

Bảng 7. Kết quả phân tích nhân tố EFA

Ma trận xoay			
	Nhân tố		
	1	2	3
C17	0,789		
C14	0,787		
C16	0,779		
C13	0,701		
C12	0,617		
C15	0,589		
C11	0,568		
B11		0,832	
B12		0,813	
B14		0,758	
B13		0,745	
A13			0,866
A11			0,844
A12			0,794
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của nhóm tác giả

4.3. Kiểm định hệ số tương quan

Kết quả kiểm tra hệ số tương quan giữa các biến độc lập (Công bằng trong ghi nhận tại công ty mình đang làm việc; Công bằng trong ứng xử giữa người quản lý và nhân viên tại công ty mình đang làm việc; Công bằng trong trả lương tại công ty mình đang làm việc) và biến phụ thuộc (Hài lòng với công việc của mình) cho thấy, hệ số tương quan giữa các biến có mối liên hệ tỷ lệ thuận giá trị từ 0,494 đến 0,661, đồng thời các giá trị hệ số tương quan giữa biến độc lập và biến phụ thuộc đều có ý nghĩa ở mức 99%.

Bảng 8. Kết quả kiểm định hệ số tương quan

		Hài lòng công việc hiện tại	Công bằng trong ghi nhận tại công ty	Công bằng trong ứng xử giữa người quản lý và nhân viên tại công ty	Công bằng trong trả lương tại công ty
Hài lòng công việc hiện tại	Pearson Correlation	1	0,661**	0,502**	0,494**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000
	N	190	190	190	190
Công bằng trong ghi nhận tại công ty	Pearson Correlation	0,661**	1	0,340**	0,441**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000
	N	190	190	190	190
Công bằng trong ứng xử giữa người quản lý và nhân viên tại công ty	Pearson Correlation	0,502**	0,340**	1	0,114*
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,011
	N	190	190	190	190
Công bằng trong trả lương tại công ty	Pearson Correlation	0,494**	0,441**	0,114*	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,011	
	N	190	190	190	190
**. Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).					
*. Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).					

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của nhóm tác giả

4.4. Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu

Theo kết quả phân tích, hệ số giải thích điều chỉnh bằng 0,666 phản ánh các biến độc lập giải thích được 66,6% cho biến phụ thuộc. Giá trị $F = 125,879$, giá trị $\text{sig} = 0,000$ cho thấy mô hình nghiên cứu phù hợp với thực tế. Do đó, có thể kết luận mô hình hồi quy tuyến tính bội phù hợp với tập dữ liệu và có thể sử dụng được. Bên cạnh đó, kết quả kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến cho thấy, hệ số phóng đại phương sai VIF của các biến kiểm soát được đưa vào phân tích ở mô hình này đều có giá trị < 10 . Như vậy, có thể kết luận không có hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình hồi quy.

Căn cứ vào giá trị tuyệt đối của hệ số hồi quy chuẩn hóa của các biến độc lập, công bằng trong ghi nhận tại công ty tác động mạnh nhất đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên do giá trị tuyệt đối của hệ số hồi quy có giá trị cao 0,120. Kết quả này cũng tương đồng với nghiên cứu của Eucharía (2025). Khi được công nhận, nhân viên sẽ có nhiều khả năng gắn bó hơn với tổ chức. Việc công nhận khả năng của nhân viên và sử dụng chúng một cách thích hợp sẽ khiến nhân viên cảm thấy cần thiết và quan trọng.

Kết quả nghiên cứu công bằng trong ứng xử giữa người quản lý và nhân viên cho thấy, có sự ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng về công việc của nhân viên

trong các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp và xây dựng trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả này cũng tương đồng với nghiên cứu của Frenkel và cộng sự (2013). Mỗi quan hệ này được củng cố trong các tổ chức nơi bộ phận nhân sự và nhà quản lý cấp trực tiếp có sự giao tiếp thường xuyên với nhân viên; đồng thời mức độ đồng thuận giữa nhận thức của nhân viên về mối quan hệ của họ với nhà quản lý có mối quan hệ tích cực với sự hài lòng trong công việc.

Kết quả nghiên cứu cho thấy, công bằng trong trả lương có sự ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng về công việc của nhân viên trong các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp và xây dựng trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả này cũng tương đồng với nghiên cứu của Fatt và cộng sự (2010).

Đối tượng nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp có độ tuổi dưới 39 tuổi chiếm 52% mẫu khảo sát, phần lớn đang ở giai đoạn có nhu cầu chi tiêu cao nhưng thu nhập phổ biến dưới 10 triệu đồng/tháng. Trong bối cảnh đó, việc bảo đảm công bằng trong chính sách tiền lương trở thành yếu tố đặc biệt quan trọng đối với nhóm này. Nhận thức rõ vai trò của công bằng tiền lương đối với mức độ hài lòng trong công việc sẽ giúp doanh nghiệp tạo dựng và duy trì động lực làm việc cho người lao động.

Bảng 9. Kết quả phân tích hồi quy

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,010	0,504		7,956	0,000		
	Công bằng trong ghi nhận tại công ty	0,114	0,069	0,120	1,648	0,010	0,986	1,014
	Công bằng trong ứng xử giữa người quản lý và nhân viên tại công ty	0,090	0,069	0,095	1,302	0,005	0,983	1,018
	Công bằng trong trả lương tại công ty	0,057	0,089	0,046	-0,640	0,023	0,996	1,004
a. Dependent Variable: Sự hài lòng với công việc								
R ² điều chỉnh: 0,666								
N= 190, *p ≤ 0,05; **p ≤ 0,01; ***p ≤ 0,001								
F = 125,879								

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của nhóm tác giả

5. Kết luận và khuyến nghị

Nghiên cứu này đề cập tới tác động của công bằng trong tổ chức đến sự hài lòng với công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp và xây dựng trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra được các nhân tố: (1) Công bằng trong ghi nhận tại công ty, (2)

Công bằng trong ứng xử giữa người quản lý và nhân viên; (3) Công bằng trong trả lương tại công ty là các nhân tố tác động đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên trong các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp và xây dựng trên địa bàn thành phố Hà Nội, trên cơ sở đó một số khuyến nghị để xuất như sau:

Các doanh nghiệp cần có sự ghi nhận tích cực, chính xác và kịp thời những sự đóng góp của nhân viên với tổ chức. Nhân viên sẽ cảm thấy hài lòng với tổ chức khi họ những nỗ lực và sự đóng góp của họ được công nhận và đánh giá cao, sự khen thưởng và ghi nhận cần phải kịp thời và đúng cách.

Để đảm bảo có được sự ghi nhận của tổ chức đối với nhân viên, doanh nghiệp cần đảm bảo sự tuân thủ theo đúng thước đo, đó chính là sự công bằng cho tất cả mọi người. Doanh nghiệp cần tránh sự thiên vị và “chủ nghĩa đố kỵ”. Trên thực tế, những nhân viên không có được sự kết nối tốt với với nhóm lãnh đạo (nhóm thân cận) thì sẽ bị ảnh hưởng nhiều đến việc được thăng chức và khen thưởng. Điều này, dẫn đến làm ảnh hưởng đến cả hệ thống doanh nghiệp, làm giảm hiệu suất làm việc của nhân viên và ảnh hưởng tiêu cực đến sự phát triển của tổ chức.

Doanh nghiệp cần tạo ra nhiều chương trình hoặc hoạt động khác nhau để ghi nhận, trân trọng, khen thưởng những nhân viên đã có những thành tích và hành vi tích cực của họ. Những chương trình hoặc hoạt động này có tiềm năng nâng cao phúc lợi của nhân viên, cải thiện văn hóa tổ chức, tăng năng suất, giảm tỷ lệ nghỉ việc, tăng sự hài lòng trong công việc và thúc đẩy sự gắn kết tại nơi làm việc.

Công bằng trong ứng xử giữa người quản lý và nhân viên có ý nghĩa thực tế và có giá trị đối với các nhà quản lý. Các nhà quản lý cần áp dụng các quy tắc một cách công bằng và nhất quán cho tất cả nhân viên và khen thưởng họ dựa trên hiệu suất và thành tích mà không có thành kiến cá nhân để tạo ra nhận thức tích cực về công bằng phân phối và thủ tục (Tang và cộng sự, 1996).

Người lãnh đạo phải có sự tôn trọng cảm xúc của mỗi cá nhân và hơn nữa phải luôn biết phát triển tinh thần và thái độ làm việc nhóm cho nhân viên. Khi người lãnh đạo tạo được sự ảnh hưởng tích cực tới nhân viên, nó sẽ ảnh hưởng đến kết quả của tổ chức, làm tăng sự hài lòng của nhân viên đối với công việc và tổ chức, điều này dẫn đến sự gắn bó với tổ chức chặt chẽ hơn.

Chính sách lương của công ty phải đảm bảo có sự công bằng về trả lương. Nhân viên cảm thấy họ được trả lương xứng đáng so với đóng góp, so với đồng nghiệp cùng vị trí và so với thị trường bên ngoài. Tiền lương phải phản ánh được đúng sự đóng góp của nhân viên với công ty. Các công ty cần xây dựng chính sách lương phù hợp khuyến khích và tạo động lực cho nhân viên; tạo cho nhân viên yên tâm về các chế độ lương thưởng và phúc lợi để có những gắn kết và đóng góp cho công ty.

Chính sách lương của công ty cần phải rõ ràng, minh bạch, không gây sự hiểu nhầm, nhân viên biết và hiểu được cách tính lương của công ty. Chính sách lương phải rõ ràng, các tiêu chí được công khai. Nhân viên hiểu họ cần làm gì để được tăng lương, thưởng. Chính sách lương phải đảm bảo được tính công bằng, từ đó tạo môi trường thuận lợi để nâng cao hiệu suất. Như vậy, nhân viên mới thấy được sự minh bạch trong trả lương giữa các vị trí việc làm.

Chính sách lương của công ty phải đảm bảo tính cạnh tranh. Mức lương, thưởng phải cạnh tranh được trên thị trường lao động để thu hút và giữ chân nhân tài. Chính sách lương của doanh nghiệp cần phải được so sánh với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường, đảm bảo chính sách lương của doanh nghiệp có được lợi thế, nhằm đảm bảo cho nhân viên có được sự hài lòng về chế độ lương của doanh nghiệp.

Chính sách lương đảm bảo tính nhất quán, dựa trên giá trị công việc và mức độ đóng góp của nhân viên với công ty. Hệ thống thang bảng lương khoa học, công ty cần phải đánh giá mức độ quan trọng, phức tạp, trách nhiệm của từng vị trí để sắp xếp chúng vào các bậc lương phù hợp. Công ty phải thường xuyên tham khảo dữ liệu lương từ các công ty cùng ngành, cùng quy mô để đảm bảo mức lương của công ty nằm trong nhóm dẫn đầu hoặc ít nhất là bằng mặt bằng chung. Cần phải xác định rõ các bậc lương, mỗi vị trí nên có một khung lương với các bậc từ thấp đến cao, dựa trên kinh nghiệm và năng lực, tạo lộ trình phát triển rõ ràng cho nhân viên.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 12; December 2010.
- Asadullah, M. A.; Akram, A.; Imran, H. & Arain, D. A (2017). When and which employees feel obliged: A personality perspective of how organizational identification develops. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (Vol. 33, Issue 2, August 2017, Pages 125-135).
- Brief, A. P. & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, 53(1), 279-307.
- Bushy, A. & Banik, D. (1991). Nurse satisfaction with work in rural hospitals. *Journal of Nursing Administration*, 21(11), 35-38.
- Cook, J. & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. In *Journal of Occupational Psychology*

- (Vol. 53, Issue 1, pp. 39-52). British Psychological Society. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>.
- Colquitt, J. A. (2001), "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure", *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 386-400.
- Colquitt, J. A., Zapata-Phelan, C. P., & Roberson, Q. M. (2005). Justice in teams: A review of fairness effects in collective contexts. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 24, pp. 53-94. Elsevier Science/JAI Press. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(05\)24002-1](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(05)24002-1)
- Chen, C. C., Choi, J. & Chi, S. C. 2002. Making justice sense of local-expatriate compensation disparity: Mitigation by local referents, ideological explanations, and interpersonal sensitivity in China-foreign joint ventures. *Academy of Management Journal*, 45(4): 807-817.
- Curran, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-524.
- DeConinck, J. B. & Stilwell, C. D. (2004), "Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions", *Journal of Business Research*, Vol. 57 No. 3, pp. 225-231.
- De Nobile J. J (2003). *Organisational communication, job satisfaction and occupational stress in catholic primary schools*. Diss. UNSW Sydney.
- Ellickson, M. & Logsdon, K. (2001), "Determinants of job satisfaction of municipal government employees", *State Local Government Review*, Vol. 33 No. 3, pp. 173-84.
- Ellickson, M. C., & Logsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31(3), 343-358. <https://doi.org/10.1177/009102600203100307>.
- Eucharía C. UME (2025). Recognition and Reward as Correlate of Employees' Job Satisfaction in Public Service Organizations in Yenagoa, Bayelsa State. *Askujournal of management sciences (Aksujomas)*, vol 10, Issues 2 (July-August, 2025).
- Fatt, C. K.; Khin, E. W. S. & Hengn, T. N. (2010). The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration* 2 (1): 65-72, 2010.
- Frenkel S., Sanders K., and Bednall T. (2013). Employee perceptions of management relations as influences on job satisfaction and quit intentions. *Asia pacific journal of management*. Vol, 30:7-29.
- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9, 479-493. [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00030-3](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00030-3).
- George, J. M. & Jones, G. R. (1996). The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal of Applied Psychology*, Vol 81(3), Jun 1996, 318-325.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Looking Fair Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice. *Research in Organizational Behavior*, 12(1), pp. 57-111.
- Haakonsson, D. D.; Burton, R. M.; Obel, B. & Lauridsen, J. (2008). How failure to align organizational climate and leadership style affects performance. *Management Decision* Vol. 46 No. 3, pp. 406-432.
- Herzberg, F. (1966). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. [reprinted in 2003, Best of HBR].
- Iqbal, K. (2013). Determinants of Organizational Justice and its impact on Job Satisfaction. A Pakistan Base Survey. *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2 Issue.1, pp.48-56.
- Isaac (2001). Performance Related Pay: The Importance of Fairness. *Journal of Industrial Relations*.
- Kuhlen, R.G. (1963) Needs, perceived need satisfaction opportunities, and satisfaction with occupation. *Journal of Applied Psychology*, 47, 56-64.
- Levy, P. E. & Williams, J. R. (1998). The role of perceived system knowledge in predicting appraisal reactions, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*. Volume19, Issue1. January 1998. Pages 53-65.
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). The social psychology of procedural justice. *Springer Science & Business Media*.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993), "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviors", *Academy of Management Journal*, Vol. 36 No. 3, pp. 527-556.
- Nimalathasan, B. & Brabete, V. (2010). Job satisfaction and employees' work performance: A case study of people's bank in Jaffna Peninsula, Sri Lanka. *Management and Marketing Journal*, University of Craiova, Faculty of Economics and Business Administration, vol. 0(S1), pages 43-47, June.
- Memarzadeh, G. H. & Khodaeimahmoodi, R. (2009), Designing an Effective Organizational Justice Model for Iranian Government Organizations. *Future Studies in Management (ManagementResearch)*; 20(82): 49-65.
- Moorhead & Griffin (1995). *Organizational Behavior Managing People and Organization*. New Jersey Houghton Mifflin Company.
- Robbins, S. P. (1986): *Organizational Behaviour Concepts, Controversies and Application*, (3rd ed). New York: Prentice Printing Press. Pp. 256-260.
- Roch, S. G. & Shanock, L. R. (2006). Organizational Justice

- in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions. *Journal of Management*. Volume 32, Issue 2.
- Schermerhorn, J. R.; Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2000). *Organizational behavior*. (7th Ed.). New York : Wiley.
- Schwepker, C. H. (2001). Ethical Climates Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce. *Journal of Business Research* 54(1), 39–52.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Academic Books.
- Stanton, J. M. & Crossley, C. D. (1990). *User's manual for the job descriptive index (JDI) and the job in general (JIG) scales*. Bowling Green State University.
- Tabachnick, B. G & Fidell, L. S. (2007). *Experimental designs using ANOVA*. Belmont, CA: Thomson / Brooks / Cole.
- Tang, T. L. P. & Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *Paper presented at the Annual Meeting of the Southwestern Psychological Association, Houston, TX.*
- Ting, Y. (1997). Determinants of job satisfaction of federal government employees. *Public Personnel Management*, 26, 313-334.
- Weiss, H.M. (2002) Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- Whisenant W & Smucker M (2009). Organizational justice and job satisfaction in coaching. *Public Organization Review*. Published: 26 February 2009. Volume 9, pages 157-167.
- Whitman, D. S.; Caleo, S.; Carpenter, N. C.; Horner, M. T. & Bernerth, J. B. (2012). “Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate”. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 776.
- Williams S and Adam D. S (2010). *Contemporary employment relations: a critical introduction*. Oxford; New York: Oxford University Press.