

**BỘ CÔNG THƯƠNG**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP HÀ NỘI**



**NGUYỄN HUY BÁCH**

**NGHIÊN CỨU MỐI QUAN HỆ GIỮA CÔNG BẰNG  
TỔ CHỨC VÀ CHIA SẺ TRI THỨC TẠI CÁC DOANH  
NGHIỆP THUỘC LĨNH VỰC DA-GIÀY Ở VIỆT NAM**

**ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ**  
**NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Hà Nội - 2024**

**BỘ CÔNG THƯƠNG**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP HÀ NỘI**



**NGUYỄN HUY BÁCH**

**NGHIÊN CỨU MỐI QUAN HỆ GIỮA CÔNG BẰNG TỔ  
CHỨC VÀ CHIA SẺ TRI THỨC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP  
THUỘC LĨNH VỰC DA - GIÀY Ở VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 8340101

**ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ**  
**NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Giảng viên hướng dẫn

TS. Nguyễn Thị Trang Nhung

**Hà Nội - 2024**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi cam đoan đề tài: “*Nghiên cứu mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và chia sẻ tri thức tại các Doanh nghiệp thuộc lĩnh vực Da - Giày ở Việt Nam*” là công trình nghiên cứu của riêng tôi trên cơ sở những vấn đề thực tiễn tại đơn vị công tác. Những nội dung thực hiện trong đề án này do tôi tự thực hiện dưới sự hướng dẫn tận tình, trực tiếp của TS. Nguyễn Thị Trang Nhung;

Các tham khảo trong đề án được trích dẫn rõ ràng tên tác giả và tên công trình nghiên cứu trước. Tôi cam đoan đã trình bày trung thực các số liệu, kết quả và xin chịu hoàn toàn trách nhiệm về những vấn đề không hợp lệ theo Quy chế Đào tạo của Trường.

**Học viên thực hiện**

**Nguyễn Huy Bách**

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>MỤC LỤC.....</b>	<b>i</b>
<b>DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT.....</b>	<b>iv</b>
<b>DANH MỤC CÁC BẢNG .....</b>	<b>v</b>
<b>DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ.....</b>	<b>vi</b>
<b>MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
<i>1. Tính cấp thiết của đề tài .....</i>	<i>1</i>
<i>2. Mục tiêu nghiên cứu .....</i>	<i>3</i>
<i>3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu .....</i>	<i>3</i>
<i>4. Phương pháp nghiên cứu .....</i>	<i>4</i>
<i>5. Ý nghĩa của nghiên cứu .....</i>	<i>4</i>
<i>6. Bố cục của nghiên cứu.....</i>	<i>4</i>
<b>CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN.....</b>	<b>5</b>
<i>1.1. TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU .....</i>	<i>5</i>
<i>1.1.1. Các nghiên cứu nước ngoài .....</i>	<i>5</i>
<i>1.1.2. Các nghiên cứu trong nước.....</i>	<i>8</i>
<i>1.1.3. Đánh giá chung.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2. CƠ SỞ LÝ LUẬN.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.1. Công bằng tổ chức .....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.2. Sự hài lòng.....</i>	<i>15</i>
<i>1.2.3. Chia sẻ tri thức.....</i>	<i>16</i>
<i>1.3. MỐI QUAN HỆ GIỮA CÔNG BẰNG TỔ CHỨC VÀ SỰ HÀI LÒNG CỦA NHÂN VIÊN .....</i>	<i>17</i>
<i>1.4. MỐI QUAN HỆ GIỮA SỰ HÀI LÒNG VÀ CHIA SẺ TRI THỨC .....</i>	<i>18</i>
<i>1.5. GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT .....</i>	<i>19</i>
<i>1.5.1. Giả thuyết nghiên cứu.....</i>	<i>19</i>
<i>1.5.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất.....</i>	<i>23</i>

1.6.	<i>TIỂU KẾT CHƯƠNG 1</i> .....	23
	<b>CHƯƠNG 2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU</b> .....	<b>24</b>
2.1.	<i>QUY TRÌNH NGHIÊN CỨU</i> .....	24
2.2.	<i>PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH</i> .....	25
2.3.	<i>PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG</i> .....	29
2.3.1.	Mẫu nghiên cứu .....	29
2.3.2.	Phương pháp thu thập dữ liệu.....	30
2.3.3.	Phương pháp phân tích dữ liệu.....	30
2.4.	<i>QUY TRÌNH THIẾT KẾ BẢNG HỎI</i> .....	33
2.4.1.	Quy trình thiết kế bảng hỏi.....	33
2.4.2.	Nội dung cụ thể của phiếu khảo sát.....	33
2.5.	<i>TIỂU KẾT CHƯƠNG 2</i> .....	37
	<b>CHƯƠNG 3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU</b> .....	<b>38</b>
3.1.	<i>THỐNG KÊ MÔ TẢ NHÂN KHẨU HỌC</i> .....	38
3.1.1.	Mẫu dựa trên giới tính .....	38
3.1.2.	Mẫu dựa trên độ tuổi .....	38
3.1.3.	Mẫu dựa trên học vấn .....	38
3.1.4.	Mẫu dựa trên thu nhập.....	39
3.1.5.	Mẫu dựa trên yếu tố thâm niên.....	39
3.2.	<i>THỐNG KÊ MÔ TẢ CÁC BIẾN NGHIÊN CỨU</i> .....	40
3.3.	<i>KIỂM ĐỊNH SỰ TIN CẬY CRONBACH'S ALPHA</i> .....	44
3.4.	<i>PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHÁM PHÁ EFA</i> .....	48
3.5.	<i>PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHẮNG ĐỊNH CFA</i> .....	51
3.5.1.	Kiểm định tính đơn hướng (unidimensionality) .....	51
3.5.2.	Kiểm định độ tin cậy, độ hội tụ và giá trị phân biệt .....	53
3.6.	<i>PHÂN TÍCH MÔ HÌNH CẤU TRÚC SEM</i> .....	57
3.7.	<i>TIỂU KẾT CHƯƠNG 3</i> .....	59
	<b>CHƯƠNG 4. BÀN LUẬN VỀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU, ĐỀ XUẤT</b>	

<b>GIẢI PHÁP TĂNG TÍNH CÔNG BẰNG TRONG TỔ CHỨC NHẪM TĂNG CHIA SẺ TRI THỨC TRONG DOANH NGHIỆP .....</b>	<b>60</b>
<i>4.1. BÀN LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU .....</i>	<i>60</i>
4.1.1. Kết luận và mô hình nghiên cứu đã được kiểm định.....	60
4.1.2. Kết luận về thang đo sử dụng .....	61
4.1.3. So Sánh với các nghiên cứu trước đó .....	61
<i>4.2. HÀM Ý QUẢN TRỊ .....</i>	<i>62</i>
4.2.1. Hàm ý về công bằng phân phối .....	62
4.2.2. Hàm ý về yếu tố công bằng đối xử.....	64
4.2.3. Hàm ý yếu tố công bằng thời gian.....	65
4.2.4. Hàm ý yếu tố công bằng không gian .....	70
<i>4.3. ĐÓNG GÓP CỦA NGHIÊN CỨU .....</i>	<i>72</i>
4.3.1. Đóng góp về lý luận.....	72
4.3.2. Đóng góp về thực tiễn .....	73
<i>4.4. HẠN CHẾ ĐỀ TÀI VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO .....</i>	<i>79</i>
<i>4.5. TIỂU KẾT CHƯƠNG 4.....</i>	<i>80</i>
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>81</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>82</b>
<b>PHỤ LỤC .....</b>	<b>91</b>
<i>Phụ lục 1, Dàn bài thảo luận nhóm .....</i>	<i>91</i>
<i>Phụ lục 2: Phiếu khảo sát chính thức .....</i>	<i>93</i>
<i>Phụ lục 3, Kết quả nghiên cứu.....</i>	<i>97</i>

## DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

<b>Từ viết tắt</b>	<b>Tiếng việt</b>	<b>Tiếng anh</b>
AVE	Phương sai trung bình được trích	Average Variance Extracted
CFA	Phân tích nhân tố khẳng định	Confirmatory Factor Analysis
CFI	Chỉ số thích hợp so sánh	Comparative fit index
CMIN	Chi bình phương	Chi Square
CMIN/df	Chi-bình phương điều chỉnh theo bậc tự do	Chi square/degree of freedom ratio
CR	Độ tin cậy tổng hợp	Composite Reliability
EFA	Phân tích nhân tố khám phá	Exploratory Factor Analysis
GFI	Chỉ số thích hợp tốt	Good of Fitness Index
KMO		Kaiser - Meyer - Olkin
MSV	Phương sai riêng lớn nhất	Maximum Share Variance
RMSEA	Căn bậc hai sai số trung bình của giá trị gần đúng	Root mean square error approximation
SEM	Mô hình cấu trúc tuyến tính	Structure Model
Sig		Significance level
SPSS		Statistical Package for Social Sciences
TLI	Chỉ số của Tucker và Liwis	Tucker & Liwis index
VIF		Variance Inflation Factor

## DANH MỤC CÁC BẢNG

<i>Bảng 2.1. Thang đo Công bằng phân phối .....</i>	<i>26</i>
<i>Bảng 2.2. Thang đo Công bằng thủ tục .....</i>	<i>26</i>
<i>Bảng 2.3. Thang đo Công bằng đối xử .....</i>	<i>27</i>
<i>Bảng 2.4. Thang đo Công bằng thời gian .....</i>	<i>27</i>
<i>Bảng 2.5. Thang đo Công bằng không gian.....</i>	<i>28</i>
<i>Bảng 2.6. Thang đo Sự hài lòng.....</i>	<i>28</i>
<i>Bảng 2.7. Thang đo Chia sẻ tri thức .....</i>	<i>29</i>
<i>Bảng 3.1. Thống kê mẫu về đặc điểm giới tính.....</i>	<i>38</i>
<i>Bảng 3.2. Thống kê mẫu về đặc điểm độ tuổi .....</i>	<i>38</i>
<i>Bảng 3.3. Thống kê mẫu về đặc điểm học vấn .....</i>	<i>39</i>
<i>Bảng 3.4. Thống kê mẫu về đặc điểm thu nhập .....</i>	<i>39</i>
<i>Bảng 3.5. Thống kê mẫu về yếu tố thâm niên.....</i>	<i>40</i>
<i>Bảng 3.6. Thang đo Công bằng phân phối .....</i>	<i>40</i>
<i>Bảng 3.7. Thang đo Công bằng thủ tục .....</i>	<i>41</i>
<i>Bảng 3.8. Thang đo công bằng đối xử .....</i>	<i>41</i>
<i>Bảng 3.9. Thang đo Công bằng không gian.....</i>	<i>42</i>
<i>Bảng 3.10. Thang đo Công bằng thời gian .....</i>	<i>42</i>
<i>Bảng 3.11. Thang đo sự hài lòng .....</i>	<i>43</i>
<i>Bảng 3.12. Thang đo Sự chia sẻ tri thức.....</i>	<i>43</i>
<i>Bảng 3.13. Hệ số Cronbach's Alpha của biến độc lập .....</i>	<i>44</i>
<i>Bảng 3.14. Hệ số Cronbach's Alpha của biến trung gian .....</i>	<i>46</i>
<i>Bảng 3.15. Hệ số Cronbach's Alpha của biến phụ thuộc .....</i>	<i>47</i>
<i>Bảng 3.16. Kết quả phân tích EFA .....</i>	<i>48</i>
<i>Bảng 3.17. Bảng ma trận xoay.....</i>	<i>49</i>
<i>Bảng 3.18. Bảng tổng hợp kết quả phân tích CFA .....</i>	<i>51</i>
<i>Bảng 3.19. Hệ số tải chuẩn hóa .....</i>	<i>54</i>
<i>Bảng 3.20. Kết quả đánh giá CR, AVE, MSV và SQRTAVE.....</i>	<i>56</i>
<i>Bảng 3.21. Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa .....</i>	<i>57</i>
<i>Bảng 3.22. Hệ số hồi quy chuẩn hóa .....</i>	<i>58</i>



## DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ

<i>Hình 1,1, Mô hình nghiên cứu của Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., &amp; Hussain, S. T. (2020).</i> .....	6
<i>Hình 1,2, Mô hình nghiên cứu của Samad Ranjbar Ardakani (2012)</i> .....	6
<i>Hình 1,3, Fatt, CK, Khin, EWS, &amp; Heng, TN (2010).</i> .....	7
<i>Hình 1,4, Mô hình nghiên cứu của Tayyaba Akram và các cộng sự (2016)</i> ....	8
<i>Hình 1,5, Mô hình nghiên cứu của Nguyễn Hữu Nghị và Mai Trường An (2018)</i> .....	9
<i>Hình 1,6, Mô hình nghiên cứu của Trần Thị Thuận (2020)</i> .....	10
<i>Hình 1,7, Mô hình nghiên cứu đề xuất</i> .....	23
<i>Hình 2,1, Quy trình thực hiện nghiên cứu</i> .....	25
<i>Hình 3,1, Mô hình đo lường tới hạn chuẩn hóa</i> .....	53
<i>Hình 3,2, Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính chuẩn hóa</i> .....	57

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Sự gia tăng thực hiện các quyền của nhân viên và các quy định của chính phủ, các tổ chức hiện quan tâm đến việc đối xử công bằng với nhân viên hơn bao giờ hết (Singh, 2013). Sự công bằng cũng được yêu cầu cao trong môi trường kinh doanh hiện nay do nền kinh tế ngày nay là nền kinh tế dựa trên tri thức và đổi mới. Các doanh nghiệp chỉ tồn tại được nhờ kiến thức cạnh tranh của nhân viên trong thị trường có tính cạnh tranh cao và định hướng công nghệ. Do đó, điều quan trọng là doanh nghiệp phải xác định những yếu tố cản trở hoặc thúc đẩy việc chia sẻ kiến thức trong tổ chức (Llopis & Foss, 2016; Yesil & Dereli, 2013). Bên cạnh nhiều yếu tố khác, nhận thức về sự công bằng trong tổ chức có ảnh hưởng lớn nhất đến hành vi của nhân viên. Đặc biệt, điều này đúng với những công việc định hướng dịch vụ công nghệ cao đòi hỏi nhân viên phải đóng góp và nhận kiến thức chất lượng cao để thực hiện các hoạt động công việc hàng ngày của họ (Afsheen, Rabia, Hina, & Sehar, 2015; Kaewchur, Anussornnitisarn, & Pastuszak, 2013; Safa & Solms, 2016).

Chia sẻ kiến thức rất quan trọng bởi vì hành động chia sẻ kiến thức thôi cũng đã rất tốt cho việc xây dựng mối quan hệ, nơi mọi người có được cảm giác ấm áp và gần gũi từ việc chia sẻ trí tuệ của mình hoặc tiếp thu kiến thức của người khác. Nhưng còn hơn thế nữa, việc nuôi dưỡng văn hóa chia sẻ kiến thức cho phép tiếp cận các chuyên gia về chủ đề liên quan. Trong toàn doanh nghiệp, mọi người sẽ xây dựng các kỹ năng và phương pháp hay nhất dành riêng cho sản phẩm và khách hàng, khi họ chia sẻ những trải nghiệm đó, họ cho phép những người khác bỏ qua giai đoạn thử nghiệm và mắc lỗi và đạt được hiệu suất cao. Và càng khuyến khích hành vi đó thì văn hóa học tập hữu cơ càng được xây dựng trong toàn nhóm. Điều này có nghĩa là tất cả những điều này và những lợi ích mà chúng ta sẽ tìm hiểu sâu hơn đang diễn ra hàng ngày.

Hầu hết các nghiên cứu về hành vi tổ chức đều nhấn mạnh vào cách thức đẩy nhân viên chia sẻ kiến thức của họ với người khác, tuy nhiên, rất ít nghiên cứu tập trung vào khía cạnh công bằng tổ chức thực sự ảnh hưởng đến việc chia sẻ kiến thức giữa các nhân viên (Tea Moon, 2015). Ngoài ra, nhiều nhà nghiên cứu đã khám phá tác động của công bằng tổ chức đối với nhiều kết quả của tổ chức và cá

nhân (Fadel & Durcikova, 2014); tuy nhiên, rất ít sự chú ý đến sự tương tác giữa công bằng tổ chức và chia sẻ kiến thức (Wang & Noe, 2010; Yesil & Dereli, 2013). Hơn nữa, trong tài liệu về hành vi tổ chức, việc chia sẻ kiến thức được coi là một hành vi đạo đức (Lin, 2007). Vì chia sẻ kiến thức được coi là yếu tố then chốt trong khả năng cạnh tranh và tăng trưởng của tổ chức, do đó, việc không chia sẻ kiến thức có thể cản trở sự tồn tại của tổ chức (Lin, 2007). Do đó, điều quan trọng là các tổ chức phải tìm ra các yếu tố thúc đẩy hoặc cản trở việc chia sẻ kiến thức thay mặt cho nhân viên. Điều quan trọng cần lưu ý là quản lý tri thức được coi là vấn đề tổ chức quan trọng nhất xét về mặt hoạt động của các tổ chức khác nhau. Theo Tea Moon (2015), yếu tố cần thiết nhất để đảm bảo quản lý tri thức là chia sẻ tri thức. Các nhà nghiên cứu khác nhau đã định nghĩa việc chia sẻ kiến thức một cách khác nhau, nhưng nhìn chung nó được gọi là việc cung cấp kiến thức.

Đặc biệt, Da - Giày là một trong những ngành dịch vụ có nhu cầu chia sẻ kiến thức cao ở người lao động nên người lao động cần có động lực lớn để thực hiện thành công công việc của mình. Điều này đặc biệt đúng với hầu hết nhân viên rằng nếu họ nhận thấy sự đối xử công bằng từ tổ chức của mình, họ sẽ có động lực và sẵn sàng chia sẻ kiến thức của mình với những người khác trong tổ chức hơn. Tuy nhiên, sự công bằng không phải là hiện tượng đơn chiều và nó có thể bao gồm các khía cạnh công lý khác nhau của tổ chức trong mắt nhân viên. Vì vậy, nghiên cứu này là nỗ lực khám phá tác động của năm khía cạnh công bằng tổ chức đến việc chia sẻ kiến thức của nhân viên làm việc trong lĩnh vực Da - Giày của Việt Nam. Lý do đằng sau sự lựa chọn này là ngành Da - Giày của Việt Nam là một trong những ngành phát triển nhanh nhất thế giới. Ngoài ra, hầu hết các tài liệu về quản lý tri thức và công bằng tổ chức đều tập trung vào các nước phương Tây, trong khi các nước phương Đông lại có ít nghiên cứu nếu có.

Do đó, nghiên cứu này mở rộng và bổ sung các nghiên cứu trước đây về công bằng tổ chức và chia sẻ kiến thức theo nhiều cách. Đầu tiên và quan trọng nhất, nghiên cứu này là nỗ lực đầu tiên được biết đến nhằm tìm ra tác động của năm hình thức công bằng tổ chức khác nhau đối với việc chia sẻ kiến thức. Các nghiên cứu trước đây tập trung vào công bằng phân phối, thủ tục và tương tác, trong khi các hình thức công bằng tổ chức khác bị bỏ qua. Nghiên cứu này phân tích tác động của công bằng về thời gian và không gian cùng với công bằng về phân phối, thủ tục

và tương tác đối với việc chia sẻ kiến thức của nhân viên Da - Giấy ở Việt Nam. Thứ hai, trước đây hầu hết các nghiên cứu đều tập trung vào việc chia sẻ kiến thức như chuyển giao kiến thức hoặc ý định chia sẻ kiến thức, trong khi đó, việc quyên góp kiến thức và thu thập kiến thức, vốn là tiền đề của việc chia sẻ kiến thức, chưa được xem xét đầy đủ. Thứ ba, vì hầu hết các nghiên cứu liên quan đến hiện tượng đang được nghiên cứu đều được thực hiện trong bối cảnh phương Tây, nên trọng tâm của nghiên cứu này là khu vực dịch vụ đang phát triển nhất của Việt Nam, khu vực này vẫn chưa được ghi nhận và xứng đáng được khám phá thêm về vấn đề này. Đóng góp thứ tư và cũng là đóng góp cuối cùng được đưa ra ở phần cuối của bài nghiên cứu này dưới dạng những hàm ý lý thuyết và thực tiễn cho các nhà quản lý. Từ đó, tôi quyết định thực hiện đề tài nghiên cứu: “*Nghiên cứu mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và chia sẻ tri thức tại các Doanh nghiệp thuộc lĩnh vực Da - Giấy ở Việt Nam*”.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

### **❖ Mục tiêu tổng quát**

*Nghiên cứu ảnh hưởng của công bằng tổ chức tới chia sẻ tri thức tại các Doanh nghiệp thuộc lĩnh vực Da - Giấy ở Việt Nam*

### **❖ Mục tiêu cụ thể**

(1) Xác định các yếu tố của công bằng tổ chức có tác động đến sự chia sẻ tri thức của nhân viên trong tổ chức.

(2) Đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố công bằng tổ chức có tác động đến sự hài lòng của nhân viên.

(3) Xác định yếu tố hài lòng của nhân viên tác động đến hành vi chia sẻ tri thức của các nhân viên trong lĩnh vực Da – Giấy ở Việt Nam.

(4) Từ kết quả nghiên cứu, đề xuất một số hàm ý quan trọng.

## **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu: Các yếu tố của sự công bằng tổ chức tác động đến việc chia sẻ tri thức của nhân viên trong một tổ chức.

Phạm vi nghiên cứu: Các doanh nghiệp Da – Giấy ở Việt Nam. Đối tượng khảo sát trong nghiên cứu là nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp Da – Giấy ở Việt Nam.

#### 4. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu vận dụng phương pháp hỗn hợp, gồm nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua kỹ thuật thảo luận nhóm tập trung. Đối tượng tham gia thảo luận được chia làm 02 nhóm nhỏ: Nhóm (1) gồm một số nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp Da – Giày tại Hà Nội; Nhóm (2) gồm một số nhân viên đang làm việc tại các công ty Da – Giày tại Sơn Tây, Hưng Yên và một số doanh nghiệp Da – Giày ở Việt Nam. Mục tiêu của thảo luận nhóm nhằm điều chỉnh, bổ sung thang đo. Sau đó, tiến hành phỏng vấn thử để điều chỉnh từ ngữ các thành phần thang đo cho phù hợp với nội dung nghiên cứu và phù hợp với văn hóa Việt Nam. Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua khảo sát bằng bảng câu hỏi được gửi trực tiếp đến đối tượng khảo sát. Dữ liệu thu thập được xử lý bằng phần mềm SPSS 22 và Amos 22 nhằm: Kiểm định thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's alpha; Phân tích nhân tố khám phá (EFA); phân tích nhân tố khẳng định CFA và phân tích mô hình cấu trúc SEM.

#### 5. Ý nghĩa của nghiên cứu

*Ý nghĩa khoa học:* Nghiên cứu đóng góp thêm hiểu biết về sự công bằng tổ chức và mối quan hệ giữa sự công bằng tổ chức đối với việc sẵn sàng chia sẻ tri thức của nhân viên. Qua nghiên cứu, người đọc có cơ sở khoa học về các khái niệm trong đề tài, mối quan hệ giữa chúng cũng như là nguồn tài liệu tham khảo về thang đo cho các nghiên cứu tương lai.

*Ý nghĩa thực tiễn:* kết quả nghiên cứu giúp cho các tổ chức, doanh nghiệp dịch vụ nói chung và các doanh nghiệp Da – Giày ở Việt Nam nói riêng tri thức về công bằng tổ chức cũng như mối quan hệ của nó đối với việc sẵn sàng chia sẻ tri thức của nhân viên trong tổ chức.

#### 6. Bố cục của nghiên cứu

Ngoài phần mở đầu và kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, mục lục, sơ đồ bảng biểu, ký hiệu chữ viết tắt, nội dung đề án gồm các chương chính sau:

Chương 1: Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý luận

Chương 2: Phương pháp nghiên cứu

Chương 3: Kết quả nghiên cứu

Chương 4: Bàn luận về kết quả nghiên cứu, đề xuất giải pháp tăng tính công bằng trong tổ chức nhằm tăng chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp

## **CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN**

### **1.1. TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU**

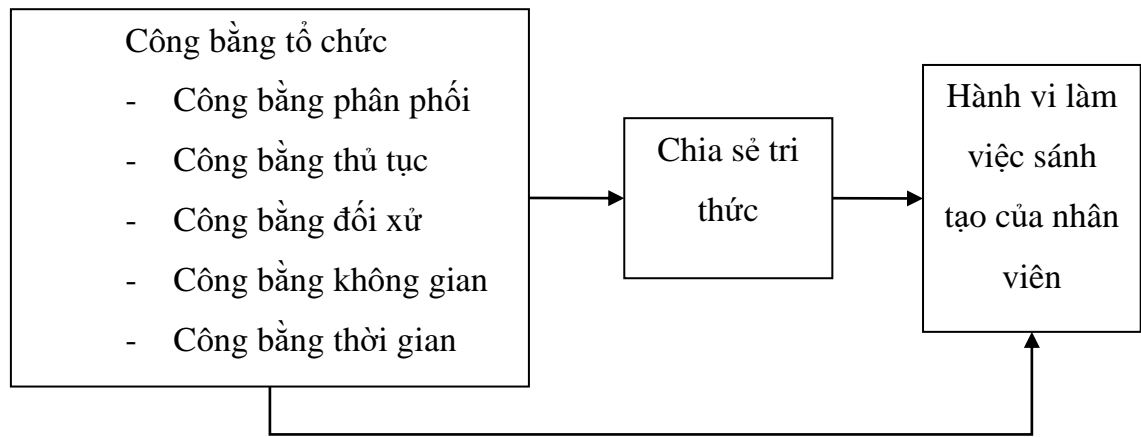
#### **1.1.1. Các nghiên cứu nước ngoài**

- ❖ **Nghiên cứu của Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020).**

Mục đích thực hiện nghiên cứu này là tìm ra tác động của năm hình thức công bằng tổ chức đối với hành vi làm việc đổi mới của nhân viên làm việc trong lĩnh vực viễn thông Trung Quốc. Các giả thuyết chính của nghiên cứu là “Nhận thức tích cực của nhân viên về tác động công bằng tổ chức EIWB một cách tích cực và đáng kể” (H1), “Nhận thức tích cực của nhân viên về công bằng tổ chức tác động đến việc chia sẻ kiến thức một cách tích cực và đáng kể (H2), “Chia sẻ kiến thức giữa các đồng nghiệp”. tác động tích cực và đáng kể đến EIWB” (H3), và “việc chia sẻ kiến thức làm trung gian cho mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và EIWB (H4)”. Nó cũng nhằm mục đích kiểm tra vai trò trung gian của việc chia sẻ kiến thức giữa công bằng phân phối, thủ tục, đối xử, thời gian và không gian và hành vi làm việc sáng tạo. Mô hình CFA cung cấp một mô hình rất phù hợp cho mô hình đề xuất. Hơn nữa, các giả thuyết của nghiên cứu này đã được kiểm tra bằng cách sử dụng mô hình phương trình cấu trúc.

Kết quả của mô hình phương trình cấu trúc chứng minh rằng nếu nhân viên có nhận thức tích cực về công bằng phân phối, thủ tục, tương tác, thời gian và không gian; họ sẽ có xu hướng thể hiện hành vi làm việc tích cực hơn và sẽ tham gia nhiều hơn vào việc tạo ra các ý tưởng mới, thảo luận những ý tưởng đó với đồng nghiệp và hiện thực hóa chúng bằng cách triển khai chúng một cách thực tế trong tổ chức.

Nghiên cứu này kết luận rằng nhận thức tích cực của nhân viên về công bằng phân phối, thủ tục, đối xử, thời gian và không gian góp phần tích cực vào hành vi làm việc đổi mới của nhân viên. Nhìn chung, công bằng trong tổ chức có tác động tích cực và đáng kể đến hành vi làm việc mang tính đổi mới của nhân viên thông qua trung gian chia sẻ tri thức.



(Nguồn: Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T., 2020).

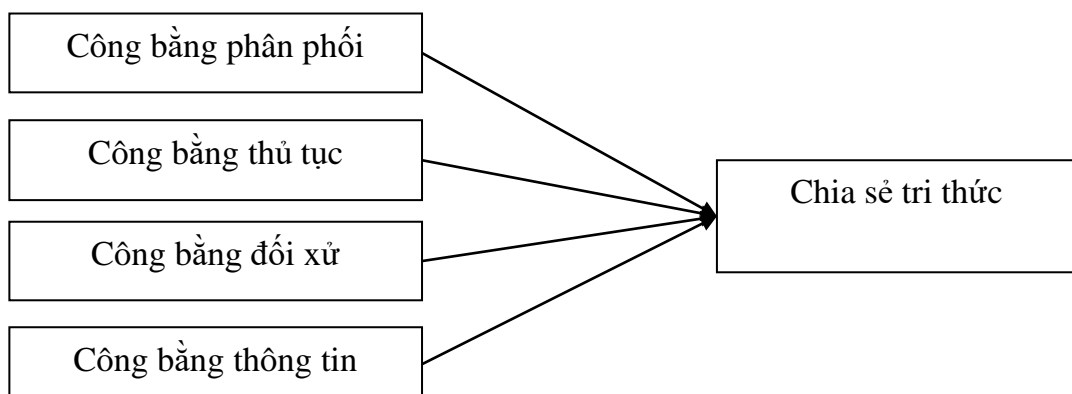
Hình 1.1. Mô hình nghiên cứu của Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020).

#### ❖ Nghiên cứu của Samad Ranjbar Ardakani (2012)

Trong nghiên cứu của mình năm 2012, tác giả Ranjbar Ardakani đã chỉ ra rằng sự công bằng tổ chức có tác động đến sự chia sẻ tri thức của nhân viên. Nghiên cứu này được thực hiện cho 435 nhân viên tại công ty (FPC) Fars Petrochemical Company.

Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng cả bốn thành phần trong mô hình đều có tác động thuận chiều đến việc chia sẻ tri thức của nhân viên. Cụ thể, khi nhân viên cảm thấy môi trường của tổ chức có sự công bằng họ sẽ có ý định chia sẻ tri thức với các thành viên khác nhiều hơn.

Mô hình nghiên cứu của tác giả gồm bốn nhân tố của công bằng tổ chức: Công bằng phân phối, công bằng thủ tục, công bằng đối xử và công bằng thông tin.



(Nguồn: Ranjbar Ardakani, 2012)

Hình 1.2. Mô hình nghiên cứu của Samad Ranjbar Ardakani (2012)

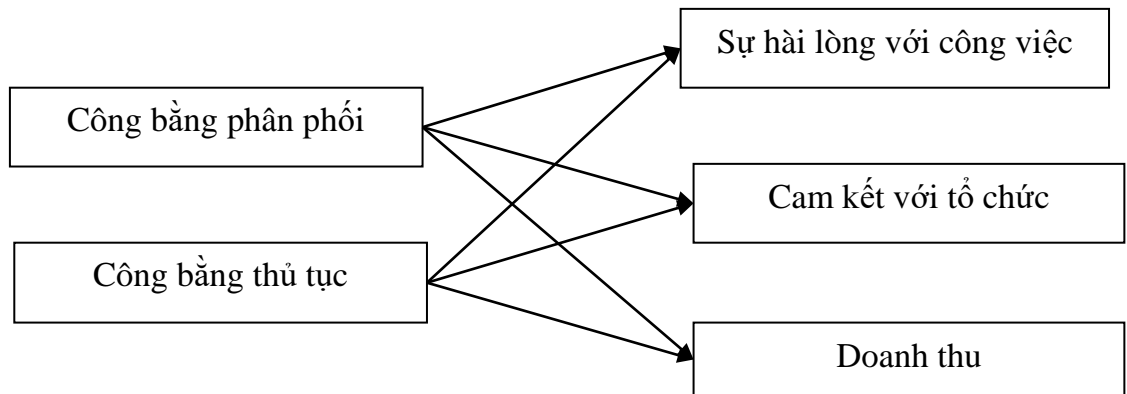
❖ **Nghiên cứu của Fatt, CK, Khin, EWS, & Heng, TN (2010).**

Nghiên cứu này phân tích tác động của công bằng tổ chức được bao hàm bởi hai thành phần, đó là công bằng phân phối và công bằng thủ tục đối với sự hài lòng trong công việc của nhân viên, cam kết với tổ chức và ý định thôi việc. Nghiên cứu này tiết lộ mối quan hệ tích cực và có ý nghĩa cho thấy rằng nền tảng của sự hài lòng trong công việc của nhân viên và cam kết với tổ chức nằm trong việc áp dụng cả công bằng phân phối và thủ tục, và điều này hỗ trợ mối quan hệ tiêu cực đáng kể với ý định nghỉ việc.

Nghiên cứu này bao gồm việc thiết kế và phân phát bảng câu hỏi tự điền cho 300 nhân viên Malaysia làm việc cho các công ty vừa và nhỏ ở Thung lũng Klang, Malaysia. Mẫu bao gồm các nhân viên quản lý và không quản lý đã tình nguyện tham gia vào nghiên cứu này. Kết quả ủng hộ giả thuyết rằng sự công bằng trong phân phối và thủ tục có mối quan hệ đáng kể với sự hài lòng trong công việc của nhân viên, cam kết với tổ chức và ý định nghỉ việc.

Kết quả: Phát hiện này ngụ ý rằng mức độ nhận thức của nhân viên đối với sự công bằng đối với các phương tiện được sử dụng để xác định kết quả (công bằng về mặt thủ tục) và sự công bằng về kết quả mà nhân viên nhận được (công bằng trong phân phối) càng cao thì có xu hướng làm tăng mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên, sự cam kết với tổ chức, đồng thời làm giảm ý định luân chuyển.

Do đó, các tổ chức áp dụng cách tiếp cận chủ động để hiểu nhận thức của nhân viên về công bằng phân phối và thủ tục, đồng thời cung cấp môi trường làm việc phù hợp có thể thu được lợi ích, bao gồm cả chi phí liên quan đến việc giữ chân nhân viên.



(Nguồn: Fatt, CK, Khin, EWS, & Heng, TN, 2010)

Hình 1.3. Fatt, CK, Khin, EWS, & Heng, TN (2010).

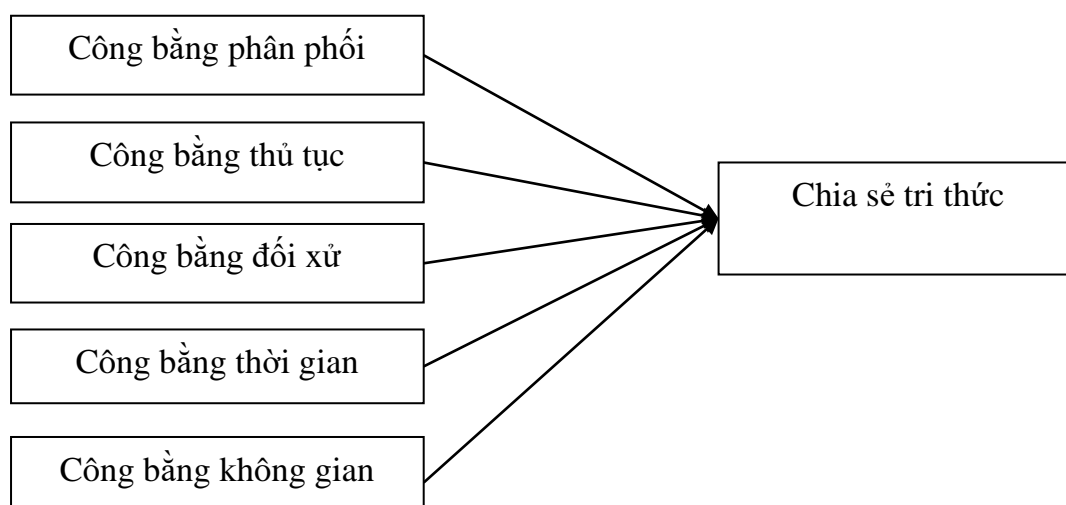


### ❖ Nghiên cứu của Tayyaba Akram và các cộng sự (2016)

Nghiên cứu này là một sự nỗ lực để tìm ra những ảnh hưởng của sự công bằng tổ chức đối với sự chia sẻ tri thức của nhân viên trong lĩnh vực truyền thông ở Trung Quốc. Trong nghiên cứu này tác giả quan tâm đặc biệt đến năm dạng công bằng tổ chức và được đặt tên là sự công bằng phân phối, công bằng thủ tục, công bằng đối xử, công bằng thời gian và công bằng không gian và sự chia sẻ tri thức ở đây được hiểu rằng sự hiến tặng tri thức và sự nỗ lực thu thập tri thức.

Dữ liệu được phân tích thông qua hai bước quy trình đó chính là sử dụng Amos 22, Trong bước đầu tiên mô hình được đo lường thông qua phân tích nhân tố khám phá. Bước thứ hai dùng cấu trúc mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm định độ tin cậy của thang đo và các giả thuyết thống kê.

Kết quả đã chỉ ra rằng nếu nhân viên cảm thấy công ty có sự đối xử công bằng (bao gồm công bằng về phân phối, công bằng về thủ tục và công bằng về đối xử, công bằng về thời gian và công bằng về không gian thì bản chất họ được khuyến khích để chia sẻ vốn tri thức mà họ có đối với các đồng nghiệp của họ.



(Nguồn: Tayyaba Akram và các cộng sự, 2016)

Hình 1.4. Mô hình nghiên cứu của Tayyaba Akram và các cộng sự (2016)

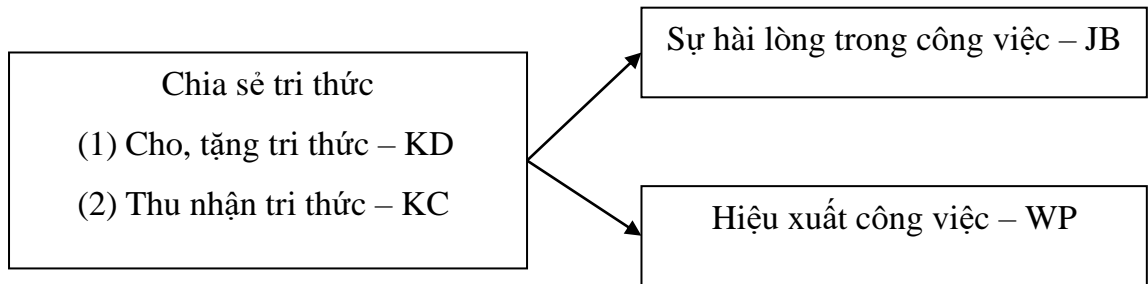
#### 1.1.2. Các nghiên cứu trong nước

### ❖ Nghiên cứu của Nguyễn Hữu Nghị và Mai Trường An (2018)

Nghiên cứu được thực hiện nhằm kiểm định mối quan hệ giữa việc chia sẻ tri thức (Knowledge Sharing - KS), sự hài lòng trong công việc (Job Satisfaction - JS) và hiệu suất làm việc (Work Performance - WP) của nhân viên của các công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực du lịch trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Thông qua khảo

sát 322 nhân viên, dữ liệu thu thập được xử lý bằng phần mềm SPSS 23,0 và AMOS 20,0,

Kết quả nghiên cứu cho thấy việc thu nhận tri thức (Knowledge Collecting - KC) và cho tặng tri thức (Knowledge Donating - KD) đều có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng và hiệu suất làm việc của nhân viên. Trong đó thu nhận tri thức có tác động mạnh hơn cho tặng tri thức.



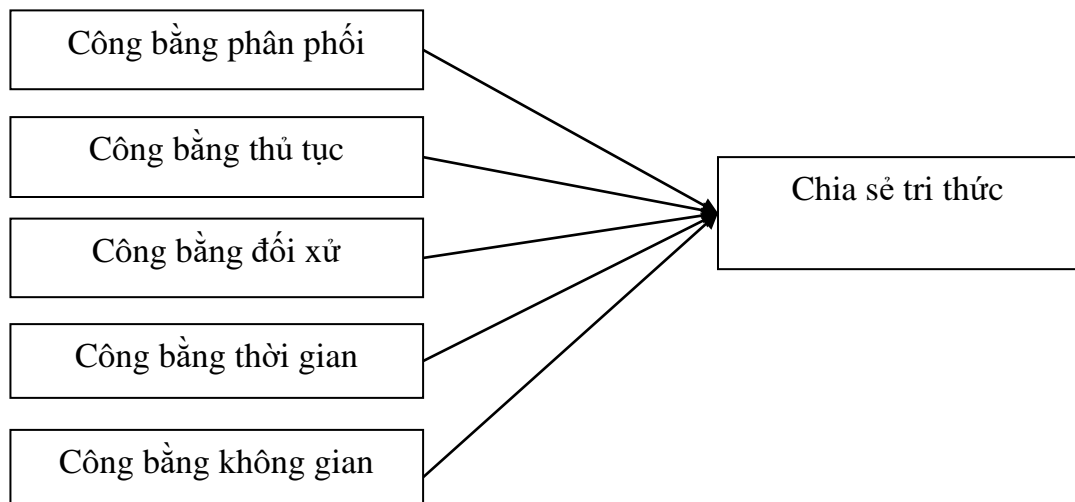
(Nguồn: Nguyễn Hữu Nghị và Mai Trường An, 2018)

Hình 1.5. Mô hình nghiên cứu của Nguyễn Hữu Nghị và Mai Trường An (2018)

#### ❖ Nghiên cứu của Trần Thị Thuận (2020)

Nghiên cứu với 5 giả thuyết đặt ra, kết quả kiểm định với độ tin cậy 95% ta có thể kết luận 5 giả thuyết được chấp nhận, trong đó các yếu tố có tác động đến sự chia sẻ tri thức Công bằng không gian, công bằng phân phối, công bằng thời gian, công bằng đối xử, công bằng tương tác.

Các yếu tố thuộc công bằng này đều có ý nghĩa tác động cùng chiều lên sự chia sẻ tri thức. Trong các yếu tố tác động đến chia sẻ tri thức thì yếu tố có trọng số tác động mạnh nhất đến chia sẻ tri thức là công bằng tương tác và công bằng thời gian, như vậy chúng ta cần có những biện pháp quan tâm đặc biệt với 2 yếu tố này để có thể gia tăng sự chia sẻ tri thức. Kế tiếp là yếu tố công bằng thủ tục, yếu tố này có trọng số tác động mạnh thứ 3 lên sự chia sẻ tri thức (hệ số tác động là 0,229), như vậy cũng cần lưu ý để có những biện pháp để gia tăng công bằng thủ tục để từ đó có thể gia tăng sự chia sẻ tri thức. Cuối cùng là 2 yếu tố công bằng đối xử và công bằng không gian có trọng số tác động thấp nhất lên sự chia sẻ tri thức ( hệ số tác động 0,212 và 0,173 ), tuy nhiên đây là những yếu tố cũng có mức độ tác động cùng chiều đến sự chia sẻ tri thức và mức độ tác động cũng thấp hơn 2 yếu tố còn lại không đáng kể nên cần có những chính sách thích hợp, gia tăng yếu tố này để cải thiện sự chia sẻ tri thức.



(Nguồn: Trần Thị Thuận, 2020)

Hình 1.6. Mô hình nghiên cứu của Trần Thị Thuận (2020)

### 1.1.3. Đánh giá chung

Nhìn chung các nghiên cứu trình bày về mối quan hệ giữa sự chia sẻ tri thức và công bằng tổ chức, các nghiên cứu tập trung trình bày một mối quan hệ trực tiếp giữa công bằng tổ chức, hành vi công dân, công bằng tổ chức hoặc sự hài lòng công việc tới sự chia sẻ tri thức

Chính vì thế, nét quả nghiên cứu của đề án sẽ mở rộng hơn bởi vì không chỉ xét mối quan hệ giữa sự chia sẻ tri thức và công bằng tổ chức mà còn xem xét vai trò trung gian của sự hài lòng trong giúp góp phần vào các công trình nghiên cứu liên quan đến khái niệm công bằng tổ chức và sự chia sẻ tri thức.

Tóm lại, dựa trên bối cảnh nghiên cứu tại các doanh nghiệp Da – Giày Việt Nam, kết hợp với sự tổng hợp nghiên cứu phát huy đến từ tác giả, nghiên cứu phát triển từ các mô hình và thang đo đã có để có cái nhìn tổng thể và bao hơn. Giúp tác giả đưa ra các kết luận bao quát và đầy đủ nhất có thể.

## 1.2. CƠ SỞ LÝ LUẬN

### 1.2.1. Công bằng tổ chức

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 thường được coi là bao gồm ba khía cạnh, tức là công bằng phân phối, thủ tục và tương tác (Colquitt, 2001). Nhiều nhà nghiên cứu đã nhấn mạnh rằng mọi người chủ yếu phản

ứng về công bằng thủ tục và phân phối bất cứ khi nào họ quyết định phản ứng với các chính sách tổng thể của tổ chức, trong khi nhận thức về công bằng tương tác đường như phù hợp hơn khi đề cập đến người giám sát và các nhân vật có thẩm quyền khác (Atalay và Özler, 2013; Bies và Moag, 1986; Leventhal, 1980). Công bằng về thủ tục được coi là sự công bằng trong quá trình phân bổ và thể hiện các quyết định công bằng về mặt thủ tục, quy trình và giải quyết tranh chấp, ví dụ như các quyết định có tính đạo đức, có thể sửa chữa, chính xác, nhất quán, không thiên vị và mang tính đại diện, và liệu nhân viên có được tạo cơ hội nào không tham gia vào việc ra quyết định (Colquitt et al., 2001). Công bằng phân phối đề cập đến sự công bằng được nhận thức trong việc phân phối kết quả và ví dụ về kết quả là tiền lương, thăng tiến hoặc phúc lợi (Colquitt, 2001; Colquitt và cộng sự, 2001).

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.

Thuật ngữ này có mối liên hệ chặt chẽ với khái niệm về sự công bằng; nhân viên rất nhạy cảm với các quyết định hàng ngày do người sử dụng lao động đưa ra, cả ở quy mô nhỏ và quy mô lớn, và sẽ đánh giá những quyết định này là không công bằng hoặc công bằng. Những đánh giá này ảnh hưởng đến hành vi của một cá nhân và trong trường hợp hành động đó có ảnh hưởng cá nhân đến nhân viên và bị đánh giá là không công bằng, có thể dẫn đến sự lệch lạc tại nơi làm việc.

Công bằng tổ chức liên quan đến tất cả các vấn đề về hành vi tại nơi làm việc, từ cách đối xử của cấp trên đến trả lương, tiếp cận đào tạo và bình đẳng giới. Nó ban đầu bắt nguồn từ **lý thuyết công bằng**, trong đó đề xuất các cá nhân đưa ra đánh giá về sự công bằng dựa trên số tiền họ đưa ra (đầu vào) so với số tiền họ nhận lại (đầu ra).

Đảm bảo công bằng trong tổ chức phải là ưu tiên hàng đầu của tổ chức – nó có thể làm giảm tỷ lệ sai lệch, vắng mặt, thiếu gắn kết và các hành vi tại nơi làm việc phản tác dụng (CWB) và cũng khuyến khích các thuộc tính tích cực như sự tin cậy và giao tiếp tiến bộ.

Công bằng trong tổ chức bao gồm sự công bằng liên quan đến kết quả, thủ tục và tương tác giữa các cá nhân. Các kết quả và quyết định công bằng tại nơi làm

việc (ví dụ như trả lương công bằng/có lợi, tăng lương, thăng chức) được gọi là công bằng phân phối (Adams, 1965). Công bằng về thủ tục có nghĩa là kết quả được xác định thông qua các thủ tục dựa trên thông tin chính xác và chuẩn mực đạo đức, đại diện cho mọi người bị ảnh hưởng bởi thủ tục, bao gồm cơ hội đóng góp ý kiến và khiếu nại, không có thành kiến và được sử dụng nhất quán (Leventhal, 1980; Thibaut & Walker, 1975). Công bằng đối xử đề cập đến việc mọi người cảm thấy họ được đối xử đàng hoàng và tôn trọng cũng như cảm thấy họ nhận được thông tin đúng đắn về các thủ tục và quyết định (Bies & Moag, 1986; Lind & Tyler, 1988). Công bằng thời gian là về các chính sách và những thực tế tác động khác nhau đến quyền tự chủ khác nhau về thời gian của mỗi người. Nếu một nhân viên phải làm việc trễ giờ nó sẽ giảm thời gian cá nhân của họ, thời gian cho gia đình, thời gian cho học tập... và có thể gia tăng các căng thẳng giảm hiệu quả công việc (Goodin, 2010). Công bằng không gian là một sự nhấn mạnh tập trung vào khía cạnh sự công bằng trong phân phối về không gian, phạm vi địa lý trong tổ chức...

Có nhiều thước đo sẵn có cho các loại công bằng tổ chức khác nhau. Một số thước đo đánh giá nhiều loại công bằng, trong khi những thước đo khác chỉ đo lường một loại. Một số có cách tiếp cận toàn diện hơn (ví dụ: bằng cách kiểm tra nhiều loại kết quả công việc khác nhau) và một số có trọng tâm hẹp hơn (ví dụ: chỉ vào một loại kết quả, chẳng hạn như trả lương, hoặc chỉ vào một sự kiện, chẳng hạn như hiệu suất làm việc). Một số đánh giá trực tiếp nhận thức về sự công bằng (tức là mức độ mà một điều gì đó được coi là công bằng), trong khi những người khác yêu cầu nhận thức về các điều kiện được coi là công bằng (ví dụ: mức độ mà một người được đối xử tôn trọng; Colquitt, 2001). Cuối cùng, các thước đo có thể đánh giá sự công bằng về mặt tổ chức hoặc về mặt cá nhân người ra quyết định (ví dụ: người giám sát; Colquitt & Shaw, 2005). Thật không may, có nhiều thước đo tuyên bố đánh giá một loại công bằng nhất định, mặc dù một số mục đề cập đến các loại công bằng khác (Colquitt, 2001). Nói tóm lại, không có biện pháp chính và được ưu tiên nhất, và các biện pháp hiện tại khác nhau ở một số điểm quan trọng. Tuy nhiên, các thang đo do Colquitt (2001) phát triển cung cấp một cách tiếp cận đơn giản để đo lường nhận thức về công bằng. Mô tả và ví dụ về các mục đó cho từng loại công bằng được cung cấp dưới đây.

*Công bằng phân phối:* Các hạng mục tập trung vào nhận thức về kết quả như mức lương, lịch làm việc, trách nhiệm công việc và mức độ mà mọi người cảm thấy được khen thưởng xứng đáng cho những nỗ lực của họ. Các mục ví dụ bao gồm, “Các mục sau đây đề cập đến (kết quả) của bạn. (Kết quả) của bạn phản ánh nỗ lực bạn đã bỏ ra vào công việc ở mức độ nào? (Kết quả) của bạn được chứng minh ở mức độ nào dựa trên hiệu suất của bạn?”

*Công bằng về thủ tục:* Các mục tập trung vào việc liệu kết quả có dựa trên các thủ tục mang tính đại diện, được áp dụng nhất quán và không thiên vị để tạo cơ hội cho nhân viên nói lên ý kiến của mình và kháng cáo các quyết định hay không. Các mục ví dụ bao gồm: “Các mục sau đây đề cập đến các thủ tục được sử dụng để đạt được (kết quả) của bạn. Bạn có thể bày tỏ quan điểm và cảm xúc của mình trong các thủ tục đó ở mức độ nào? Những thủ tục đó không có sự thiên vị ở mức độ nào?”

*Công bằng đối xử:* Các mục tập trung vào việc người ra quyết định/người truyền đạt có tử tế, ân cần, tôn trọng và sẵn sàng hay không. Các mục ví dụ bao gồm: “Các mục sau đây đề cập đến (người có thẩm quyền đã ban hành thủ tục). (Anh ấy/cô ấy) đã đối xử tôn trọng với bạn ở mức độ nào? (Anh ấy/cô ấy) đã kiểm chế những nhận xét hoặc nhận xét không đúng đắn ở mức độ nào? (Anh ấy/cô ấy) đã giải thích cặn kẽ các thủ tục ở mức độ nào? Những lời giải thích của (anh ấy/cô ấy) về các thủ tục là hợp lý ở mức độ nào?”

*Công bằng thời gian:* Loại hình này giống như một “sự công bằng vô hình” mà nhân viên thấy khi đề cập về thời gian của tổ chức. Nhận thức tích cực về thời gian là một nhu cầu tâm lý và có thể gia tăng hiệu quả làm việc của nhân viên. Vì thế, sự công bằng về thời gian là cần thiết trong các tổ chức và được xem như một khía cạnh mới đối với sự công bằng tổ chức. Sự toàn quyền quyết định về thời gian. Công bằng thời gian được định nghĩa rằng mọi người có toàn quyền tự do để làm những gì mình muốn hoặc toàn quyền kiểm soát thời gian của họ.

*Công bằng về không gian:* Loại hình này có tác động đến sự phân phối các nguồn lực khắp các vùng miền và quá trình ra quyết định. Vì thế cực kỳ quan trọng để phải có các chính sách công bằng về không gian đảm bảo thỏa mãn và đảm bảo sự cam kết giữa các nhân viên trong một tổ chức. Một số ví dụ minh chứng hỗ trợ cho lý thuyết về sự công bằng và bất công về không gian trong tổ chức và có tác

động đến kết quả của tổ chức. Ví dụ sự bất công về không gian: Trang thiết bị và dịch vụ cần thiết thì không có sẵn đầy đủ tại chỗ của họ so với sự có sẵn tại các chi nhánh, phòng ban khác nhau tại những khu vực khác. Cơ sở vật chất cần thiết để hỗ trợ các chức năng khác cho các nhân viên trong tổ chức thì quá xa từ khu vực họ làm việc (như máy in, máy phô tô, máy scan). Sự phân phối các nguồn lực như ngân sách cho máy móc, máy in, thiết bị văn phòng...không được công bằng

#### ❖ **Tầm quan trọng của công bằng tổ chức**

Sự công bằng trong tổ chức rất quan trọng vì nó gắn liền với nhiều thái độ trong công việc, các chỉ số căng thẳng và hành vi. Nhận thức về công bằng trong tổ chức có liên quan ở mức độ vừa phải đến sự hài lòng trong công việc và cam kết với tổ chức (Rupp, Shao, Jones, & Liao, 2014). Đối với các chỉ số căng thẳng, nhận thức về công lý có mối liên hệ vừa phải với tình trạng kiệt sức và căng thẳng (Robbins, Ford, & Tetrick, 2012). Về mặt hành vi, nhận thức về công lý có mối liên hệ vừa phải với việc thực hiện nhiệm vụ và các hành vi đóng vai trò bổ ích, chẳng hạn như hoạt động tình nguyện (Rupp và cộng sự, 2014). Ngoài ra, nhận thức về công lý có mối liên hệ vừa phải với ý định thay đổi doanh thu (Cohen-Charash & Spector, 2001) và có mối liên hệ vừa phải với doanh thu thực tế (Rubenstein, Eberly, Lee, & Michell, 2017).

Mức độ mà nhận thức về công lý có liên quan đến thái độ, các chỉ số căng thẳng và hành vi khá giống nhau về công bằng phân phối, thủ tục và tương tác. Điều này đặc biệt hữu ích khi tổ chức không thể thay đổi kết quả (ví dụ: tăng lương, tăng lương cao hơn). Ngay cả khi tổ chức không thể mang lại kết quả thuận lợi, việc sử dụng các quy trình công bằng và trao đổi thông tin kỹ lưỡng, tôn trọng liên quan đến những kết quả đó sẽ gắn liền với thái độ và hành vi tích cực. Ví dụ, nhận thức về công bằng theo thủ tục và tương tác có mối liên hệ vừa phải với hiệu quả thực hiện nhiệm vụ, trong khi công bằng phân phối có liên quan khiêm tốn đến hiệu suất nhiệm vụ (Rupp và cộng sự, 2014), và “nhân viên có ít khả năng trả đũa hơn 43% sau khi đưa ra một quyết định nếu có một quyết định phù hợp”. được giải thích” (Shaw, Wild, & Colquitt, 2003). Vì vậy, có một số cơ hội đầy hứa hẹn để cải thiện kết quả của lực lượng lao động thông qua nhận thức của nhân viên về sự công bằng.

### 1.2.2. Sự hài lòng

Theo Nancy C. Morse (1997) “Sự hài lòng đề cập đến mức độ đáp ứng nhu cầu, mong muốn và mong muốn của một người. Sự hài lòng về cơ bản phụ thuộc vào những gì một cá nhân mong muốn từ thế giới và những gì anh ta nhận được.” Sự hài lòng của nhân viên là thước đo mức độ hạnh phúc của người lao động với công việc và môi trường làm việc của họ. Chắc chắn rằng có thể có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả của tổ chức và một trong số đó là sự hài lòng của nhân viên. Các tổ chức hiệu quả cần có một nền văn hóa khuyến khích sự hài lòng của nhân viên, Bhatti & Qureshi, (2007)

“Sự hài lòng của nhân viên là thuật ngữ dùng để mô tả liệu nhân viên có hạnh phúc, tranh đấu và đáp ứng được mong muốn cũng như nhu cầu của họ trong công việc hay không. Nhiều thước đo hỗ trợ rằng sự hài lòng của nhân viên là một yếu tố tạo nên động lực của nhân viên, đạt được mục tiêu của nhân viên và tinh thần tích cực của nhân viên tại nơi làm việc.” Susan M.

Sự hài lòng của nhân viên là một thuật ngữ rộng được ngành nhân sự sử dụng để mô tả mức độ hài lòng hoặc hài lòng của nhân viên với các yếu tố như công việc, trải nghiệm của nhân viên và tổ chức mà họ làm việc. Sự hài lòng của nhân viên là một thước đo quan trọng có thể giúp xác định tình trạng chung của tổ chức, đó là lý do tại sao nhiều tổ chức sử dụng các cuộc khảo sát thường xuyên để đo lường sự hài lòng của nhân viên và theo dõi xu hướng hài lòng theo thời gian. Mức độ hài lòng cao cho thấy nhân viên hài lòng với cách người chủ đối xử với họ

Thông thường, sự hài lòng của nhân viên được sử dụng thay thế cho sự gắn kết của nhân viên; tuy nhiên, mặc dù sự gắn kết là một yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng tổng thể (và có thể nói điều ngược lại cũng có phần đúng), cả hai yếu tố này không giống nhau. Sự hài lòng, mặc dù quan trọng đối với việc giữ chân nhân viên, nhưng không nhất thiết là một yếu tố dự đoán về hiệu suất, trong khi sự gắn kết cho thấy niềm đam mê của nhân viên đối với công việc của họ, cùng với những yếu tố khác có liên quan trực tiếp đến kết quả đầu ra. Lý tưởng nhất là sự hài lòng xảy ra do cả hai yếu tố vật chất như thù lao và lợi ích cũng như các yếu tố ít hữu hình hơn như sự tham gia, sự công nhận và khả năng lãnh đạo mạnh mẽ. Nếu một tổ chức không giải quyết được cả hai vế của phương trình, họ có thể thấy rằng họ có một đội ngũ tự mãn gồm những nhân viên hài lòng về mặt vật chất, những người chỉ hài



lòng với việc chỉ làm những gì được yêu cầu để tiếp tục được tuyển dụng, hoặc một đội ngũ gồm những nhân viên có sự gắn bó cao và đang làm việc tốt trong khi họ tìm kiếm cơ hội mới tại các công ty sẵn sàng hoặc có khả năng đáp ứng nhu cầu vật chất của họ hơn.

### **1.2.3. Chia sẻ tri thức**

Tổ chức đóng vai trò là một tổ chức tích hợp tri thức, tích hợp tri thức của nhiều cá nhân và nhóm khác nhau trong quá trình sản xuất hàng hóa và dịch vụ. Các quá trình tri thức xảy ra ở nhiều cấp độ khác nhau (cá nhân, nhóm và tập thể) trong các tổ chức và bởi vì có những lực lượng có khả năng dẫn đến kết quả tiêu cực và một tổ chức muốn khai thác tri thức của mình cần phải biến những vòng luẩn quẩn này thành những vòng tròn “đạo đức” - vòng tròn lợi nhuận ngày càng tăng (Garud & Kumaraswamy, 2005). Chiến lược quản lý tri thức bao gồm các quá trình tạo ra, mã hóa và chia sẻ tri thức để có được “thông tin phù hợp, đến đúng người, đúng nơi, đúng thời điểm” (JeanPaul & Shih, 2011).

Chia sẻ kiến thức là một trong những quy trình quan trọng nhất trong quy trình quản lý kiến thức nhằm cung cấp thông tin cho sự phát triển của tổ chức (Gholami và cộng sự, 2013). Sự thành công của các sáng kiến quản lý kiến thức phụ thuộc rất nhiều vào việc chia sẻ kiến thức (Wang & Noe, 2010). Các phần sau đây sẽ tìm hiểu ảnh hưởng của kỹ thuật chia sẻ kiến thức đến sự hài lòng của nhân viên. Bằng chứng thực nghiệm đã chứng minh rằng sự hài lòng trong công việc được coi là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến doanh thu và sự hài lòng của nhân viên (Kianto và cộng sự, 2016; Vnoučková & Urbancová, 2015). Hơn nữa, Lachachri và cộng sự (2013) đã đề xuất một mô hình toàn cầu về quy trình quản lý tri thức để mô tả vòng đời của tri thức, mô hình đó bao gồm: tạo ra tri thức, lưu trữ tri thức, chia sẻ tri thức, ứng dụng tri thức và đánh giá tri thức. Trong nghiên cứu này, chúng tôi sẽ sử dụng quy trình và công cụ chia sẻ kiến thức để kiểm tra ảnh hưởng của chúng đến sự hài lòng của nhân viên.

Chia sẻ kiến thức là một trong những phần quan trọng nhất của hệ thống quản lý kiến thức, đề cập đến việc một nhân viên chia sẻ kiến thức với các thành viên khác theo những cách khác nhau (Navimipour & Charband, 2016). Chia sẻ kiến thức đề cập đến quá trình chuyên giao kiến thức rõ ràng hoặc ngầm giữa các cá nhân, nhóm hoặc tổ chức (Paulin & Suneson, 2015).

Củng cố quy trình chia sẻ kiến thức là một trong những chiến lược tốt nhất giúp bảo tồn kiến thức trong tổ chức (Levy, 2011; Kianto và cộng sự, 2016). Chia sẻ kiến thức là một trong những nguyên tắc quan trọng nhất trong môi trường quản lý kiến thức do tập trung chia sẻ suy nghĩ, ý tưởng và kinh nghiệm giữa các công nhân. Nhân viên khéo léo là nguồn lực chính của hoạt động chia sẻ kiến thức trong các công ty (Krylova và cộng sự, 2016).

Chia sẻ kiến thức là một quá trình quan trọng của hệ thống quản lý kiến thức giúp nhân viên cảm thấy hài lòng hơn với công việc của họ (Kianto và cộng sự, 2016). Hầu hết các tổ chức sử dụng việc chia sẻ tri thức để mã hóa và quản lý tri thức ngầm. Do đó, tổ chức nên khuyến khích chia sẻ kiến thức thông qua các cuộc hội thảo, hội nghị chuyên đề, báo cáo bằng văn bản, tương tác trực tiếp, tụ tập không chính thức, các sự kiện xã hội thu thập tập thể và đào tạo chính thức, các phương pháp hay nhất, các cuộc họp và cố vấn định kỳ

Chia sẻ kiến thức được coi là một trong những đặc điểm quan trọng nhất trong việc xử lý vốn trí tuệ và mang lại lợi thế cạnh tranh cho cả tổ chức tư nhân và chính phủ trong cuộc cạnh tranh khốc liệt hiện nay (Argote và Ingram, 2000; Li et al., 2015; Liu và Liu, 2011; Spender và Mahoney, 2000). Chia sẻ tri thức có ý nghĩa quan trọng đối với sự đổi mới, vì sự phát triển của các ý tưởng hoặc khái niệm dựa vào hành vi chia sẻ tri thức hiệu quả của người lao động trong tổ chức và điều đó giúp phát triển suôn sẻ các sản phẩm, dịch vụ và quy trình mới (Nonaka và cộng sự, 2006)

### **1.3. MỐI QUAN HỆ GIỮA CÔNG BẰNG TỔ CHỨC VÀ SỰ HÀI LÒNG CỦA NHÂN VIÊN**

Phần lớn cuộc sống của con người dành cho các tổ chức hoặc liên quan đến các tổ chức. Bất kỳ tổ chức nào thực hiện nhiều nhiệm vụ hoặc nhiệm vụ chuyên biệt đều hiện thực hóa các mục tiêu chung và cụ thể cho cộng đồng và người dân của mình. Những mục tiêu và nhiệm vụ này khó khăn và phức tạp hơn nhiều so với những gì một cá nhân hoặc một nhóm nhỏ có thể đạt được, do đó vòng đời phụ thuộc vào tổ chức, sự phát triển và sự tồn tại của cộng đồng doanh nghiệp cũng như chức năng hiệu quả của họ. Mọi người thực hiện công việc của mình hiệu quả hơn thông qua các tổ chức và trên thực tế, chức năng, chất lượng hoạt động của tổ chức và kết quả là các vấn đề cộng đồng của họ sẽ bị ảnh hưởng (Alaghe Band, 2004).

Nhân sự là bộ phận hàng đầu quan trọng nhất của bất kỳ tổ chức nào và nếu bộ phận này có trình độ cao hơn thì khả năng thành công, tồn tại và phát triển của tổ chức sẽ tăng lên. Vì vậy, chúng ta nên cố gắng phát triển chất lượng nguồn nhân lực, bởi hành động này mang lại lợi ích cho cả tổ chức và cá nhân.

Nguồn nhân lực trung thành, hài lòng, phù hợp với mục tiêu của tổ chức và có xu hướng duy trì tư cách thành viên tổ chức sẵn sàng vượt ra ngoài nhiệm vụ quy định có thể là một yếu tố quan trọng trong hiệu quả của tổ chức. Việc có những nguồn lực như vậy trong tổ chức sẽ mang lại hiệu quả hoạt động cao hơn và tỷ lệ vắng mặt, chậm trễ và thôi việc thấp hơn; hình ảnh của tổ chức sẽ được thể hiện phù hợp và tạo nền tảng cho sự tăng trưởng và phát triển của tổ chức. Ngược lại, nguồn nhân lực có mức độ hài lòng, công bằng và cam kết với tổ chức thấp có xu hướng rời bỏ tổ chức, không những không hướng tới việc đạt được mục tiêu của tổ chức mà còn có tác dụng tạo ra văn hóa thiếu hiểu biết đối với các vấn đề của tổ chức giữa các đồng nghiệp khác. Đó là lý do tại sao trong hai thập kỷ qua, ở nhiều khía cạnh khác nhau liên quan đến nghiên cứu trong lĩnh vực này, vấn đề này đã được chú ý rất nhiều (Hussienian, &, Habibi, 2007).

Tổ chức là một hệ thống xã hội mà sự sống và sự ổn định của nó phụ thuộc vào sự tồn tại của các mối liên kết chặt chẽ giữa các yếu tố cấu thành của nó. 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).

#### **1.4. MỐI QUAN HỆ GIỮA SỰ HÀI LÒNG 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. Những người lao động tri thức dựa vào các chương trình thưởng quyền sở hữu của nhân viên. Những người lao động tri thức mức lương cơ bản cao, công việc thú vị và quyền lực có ảnh hưởng đối với các quyết định liên quan đến

công việc. 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 ở cấp độ vi mô và vĩ mô. Nói chung, sự hài lòng là thái độ của mỗi cá nhân đối với công việc (công việc) của họ. 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).

Sự hài lòng trong công việc và hành động chia sẻ tri thức trong tổ chức có mối liên hệ với nhau và do đó, chúng đã được thảo luận cùng nhau trong tài liệu (Jacobs và Roodt, 2007). Trong nhiều thập kỷ, hành động chia sẻ tri thức trong tổ chức đã giúp nhân viên nội bộ tổ chức hài lòng trong công việc quản lý kiến thức chính, thúc đẩy sự hài lòng cho hầu hết các nhóm nhân viên (Braun và Avital, 2007).

## **1.5. GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT**

### **1.5.1. Giả thuyết nghiên cứu**

Imani (2009) chỉ ra rằng có một mối quan hệ đáng kể giữa sự công bằng tổng thể của tổ chức và sự hài lòng trong công việc nói chung. Hơn nữa, có một mối quan hệ đáng kể giữa các thành phần của sự công bằng trong tổ chức và sự hài lòng trong công việc nói chung (Imani, 2009). Từ một nghiên cứu, Warner (2005) phát hiện ra rằng công bằng thủ tục là yếu tố dự báo tốt nhất về sự hài lòng trong công việc, mặc dù công bằng phân phối cũng có hiệu quả nhưng thành thật mà nói thì nó kém hiệu quả hơn (Imani, 2009). Moorman (1991) trích dẫn từ Flagger và Konosky (1989) cho rằng nhận thức về công bằng phân phối phụ thuộc đáng kể vào việc tăng cường sự đáp ứng hoặc hài lòng về khoản thanh toán và sự hài lòng chung về công việc

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). Công bằng tổ chức, cụ thể là công bằng thông tin và công bằng phân phối, đóng góp tích cực vào sự hài lòng trong công việc của nhân viên trong các tổ chức công và tư ở thủ đô Pakistan (Shah, Waqs, Saleem, 2012). Alkhshali (2004), xem xét tác động của công bằng tổ chức và đặc điểm cá nhân đến sự hài lòng trong công việc và hiệu quả thực hiện một nghiên cứu thực nghiệm tại Cục Thuế Thu nhập ở Amman. Harvey và Haines (2005) nghiên cứu này đã ủng hộ rõ ràng rằng nhận thức về quy trình công bằng và quyết định về nguồn nhân lực được đưa ra trong thảm họa thiên nhiên sẽ dự đoán thái độ làm việc sau này như sự hài lòng trong công việc.

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*

Imani (2009) chỉ ra rằng có một mối quan hệ đáng kể giữa sự công bằng tổng thể của tổ chức và sự hài lòng trong công việc nói chung. Hơn nữa, có một mối quan hệ đáng kể giữa các thành phần của sự công bằng trong tổ chức và sự hài lòng trong công việc nói chung (Imani, 2009). Từ một nghiên cứu, 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*

Edery (2017) khám phá ảnh hưởng của sự tôn trọng tổ chức đến Sự hài lòng trong công việc trong lĩnh vực dịch vụ con người. Nghiên cứu cho thấy sự tôn trọng ở nơi làm việc là yếu tố dự báo chính về sự hài lòng trong công việc của nhân viên.

Gurchiek (2016) cũng khảo sát sự tôn trọng tại nơi làm việc và mối tương quan của nó với sự hài lòng trong công việc. Khảo sát của cô chỉ ra rằng sự đối xử tôn trọng tại nơi làm việc đối với tất cả nhân viên ở mọi cấp độ được coi là yếu tố góp phần quan trọng vào sự hài lòng trong công việc 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). Điều này cho thấy công bằng trong tổ chức là một hiện tượng đa chiều chứ không phải là yếu tố một chiều. Hơn nữa, nhiều nghiên cứu đã được tiến hành để khám phá hiện tượng công bằng trong tổ chức và ý nghĩa của nó trong bối cảnh phương.

Công bằng thời gian tạm thời được định nghĩa là “có quyền tự chủ kiểm soát thời gian của mình” (Goodin, 2010). Vấn đề là một người có bao nhiêu quyền tùy ý trong thời gian của mình (Akram, Haider, & Feng, 2016; Usmani & Jamal, 2013). Có nhiều thời gian cho thấy rằng một người có nhiều lựa chọn hơn về cách sử dụng thời gian của mình và ít bị ràng buộc hơn trong việc sử dụng thời gian đó một cách thoải mái. Điều này mang lại cho các cá nhân cảm giác công bằng độc đáo liên quan đến thời gian cá nhân và thời gian liên quan đến công việc của họ. Tính độc đáo của nó được tranh luận vì bản thân thời gian là một nguồn tài nguyên và do đó, nó không nên được coi là một phần của công bằng phân phối mà nên được coi là một hình thức công bằng tổ chức riêng biệt (Usmani & Jamal, 2013). Nó có thể có ý nghĩa riêng đối với các cá nhân trong tổ chức. Trong khi, công bằng về không gian được định nghĩa là “liên quan đến không gian” (Hawker, 2006, Usmani và Jamal, 2013, 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) và đó là nhận thức liên quan đến “sự phù hợp của khoảng cách” và nó bao gồm “khoảng cách nguồn lực” cũng như “sự phân biệt phân bổ ngân sách” giữa các tổ chức bao gồm các ngành khác nhau. 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 đề cập đến sự hài lòng hoặc khó chịu của người lao động đối với vị trí công việc của họ (Davis, 1988). Thuật ngữ hài lòng về cơ bản tập trung vào thái độ của nhân viên đối với tổ chức (Chen, 2006). Sự hài lòng có ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ vắng mặt, cam kết, hiệu suất, năng suất, giữ chân và luân chuyển nhân viên cũng như sự hài lòng của nhân viên. Sự không hài lòng của lực lượng lao động có tác động tiêu cực đáng kể đến hiệu quả của tổ chức. Hơn nữa, hầu hết các tổ chức đang tìm cách đạt được lợi thế cạnh tranh và thích ứng với môi trường thay đổi căn bản, điều quan trọng đối với họ là nâng cao hiệu quả quản lý bằng cách tập trung sự hài lòng của lực lượng lao động vào tổ chức (Parvin & Kabir, 2011)

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. Các khuyến khích nội tại vốn có của công việc hoặc chúng tồn tại trong chính công việc như sự đa dạng, thách thức, phản hồi, sự công nhận và quyền tự chủ hoặc trao quyền. Mặt khác, các khuyến khích bên ngoài bao gồm tiền lương và phúc lợi phụ, tiền thưởng hoặc tăng lương, thăng tiến, phát triển nghề nghiệp hoặc cơ hội thăng tiến trong tổ chức, khía cạnh xã hội và điều kiện nơi làm việc (O'Driscoll & Randall, 1999). 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

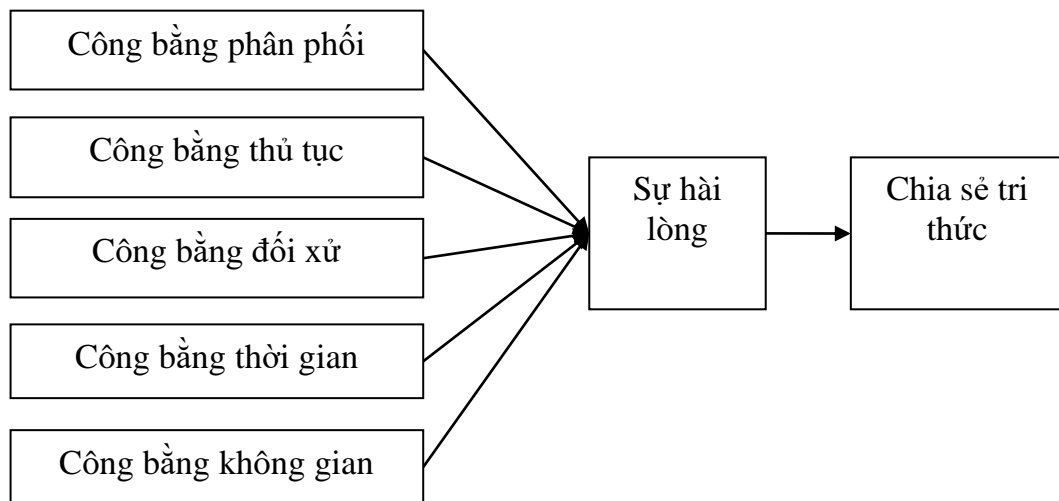
bởi những phần thưởng bên trong hơn là những phần thưởng bên ngoài (Drucker, 1998). Trong nghiên cứu này, chúng tôi sẽ cố gắng đề xuất giả thuyết sau:

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

### 1.5.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Mô hình nghiên cứu của đề tài: *Nghiên cứu mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và chia sẻ tri thức tại các Doanh nghiệp thuộc lĩnh vực Da - Giày ở Việt Nam* được tác giả tổng hợp dựa trên những tổng quan nghiên cứu trước đây và những cơ sở lý thuyết có liên quan cũng như những biện luận giả thuyết tương ứng tác giả đã đưa ra sáu giả thuyết như trên.

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



Hình 1.7. Mô hình nghiên cứu đề xuất

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

## 1.6. TIỂU KẾT CHƯƠNG 1

Chương 1 đã trình bày tổng quan các nghiên cứu trong và ngoài nước có liên quan với nghiên cứu, trình bày các cơ sở lý thuyết, khái niệm nghiên cứu liên quan, trên cơ sở tìm ra các phát hiện mới, phát biểu các giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu phù hợp với mục đích nghiên cứu của đề án, xác định mối quan hệ giữa các yếu tố thuộc sự công bằng tổ chức có tác động đến sự hài lòng và ý định sẵn sàng chia sẻ tri thức của các nhân viên trong tổ chức, làm nền tảng cho thiết kế nghiên cứu ở chương 2 để đi đến kết quả nghiên cứu chương 3



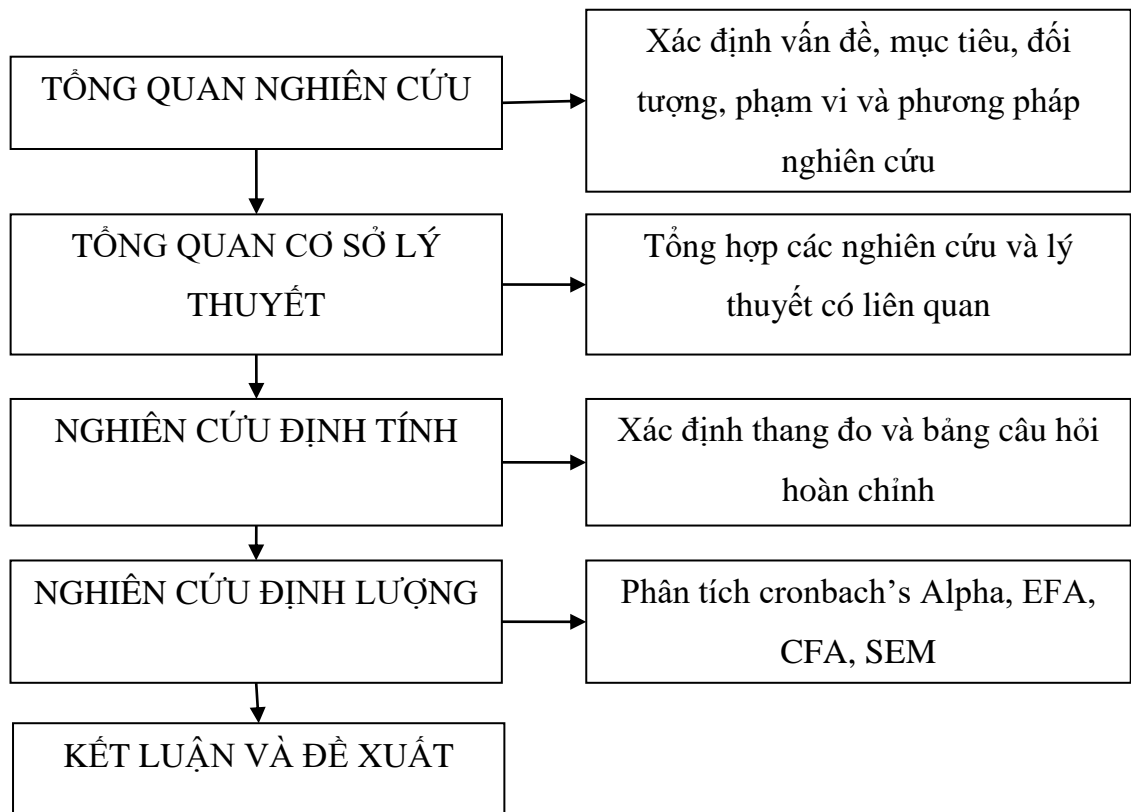
## **CHƯƠNG 2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

### **2.1. QUY TRÌNH NGHIÊN CỨU**

Nghiên cứu này được thực hiện tại Việt Nam từ thời gian tháng 10/2023 – 02/2024 nhằm khảo sát các yếu tố công bằng tổ chức tác động đến việc chia sẻ tri thức của người lao động trong lĩnh vực Da - Giày. Để giải quyết các mục tiêu đã đề ra, sau khi tổng kết tất cả các lý thuyết, nghiên cứu sẽ được thực hiện bao gồm 2 giai đoạn: Nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Cụ thể:

Giai đoạn định tính tác giả dự thực hiện thông qua thảo luận nhóm với 10 nhân viên hiện đang làm trong lĩnh vực Da - Giày. Mục đích của nghiên cứu này nhằm kiểm tra mức độ rõ ràng của từ ngữ, mức độ hiểu các phát biểu và sự trùng lặp của các phát biểu trong thang đo để chọn ra những phát biểu phù hợp trong nghiên cứu đánh giá về sự tác động của sự hài lòng trong công bằng tổ chức đến sự chia sẻ tri thức của nhân viên từ đó hiệu chỉnh lại thang đo để xây dựng bảng câu hỏi phỏng vấn chính thức.

Bước tiếp theo tác giả thực hiện nghiên cứu định lượng để đánh giá sơ bộ thang đo. Trong đó bao gồm việc kiểm tra hệ số Cronbach's Alpha về độ tin cậy của thang đo để sau đó làm nền tảng cho phân tích nhân tố khám phá EFA, đánh giá giá trị phân biệt và giá trị hội tụ của thang đo.



Hình 2.1. Quy trình thực hiện nghiên cứu

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Cuối cùng thực hiện nghiên cứu định lượng chính thức bằng kỹ thuật khảo sát bằng cách gửi online qua mạng internet. Mục đích là đánh giá lại thang đo chính thức về tính đơn nguyên, độ tin cậy và giá trị của các khái niệm nghiên cứu bằng phân tích nhân tố khẳng định CFA

## 2.2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH

Như đã trình bày tại chương 2, có 7 khái niệm nghiên cứu được sử dụng trong nghiên cứu này (1) Công bằng phân phối, (2) Công bằng thủ tục, (3) Công bằng đối xử, (4) Công bằng thời gian, (5) Công bằng không gian, (6) Sự hài lòng và (7) Sự chia sẻ tri thức.

Các thang đo các khái niệm trên được kế thừa từ các nghiên cứu trước đó và thông qua nghiên cứu định tính, các nghiên cứu này được điều chỉnh cho phù hợp với đối tượng nghiên cứu là các nhân viên đang làm việc trong lĩnh vực Da - Giày tại Thành phố Hà Nội (cụ thể chi tiết ở trong phụ lục 1 đính kèm).

(1) Công bằng phân phối

Thang đo Công bằng phân phối được thiết kế dựa trên cơ sở nghiên cứu của Matthew S. Crow, Chang-Bae Lee, Jae-Jin Joo, (2012) bao gồm 4 biến quan sát, là một trong những điều quan trọng được cân nhắc khi xét đến các yếu tố công bằng trong tổ chức và được nhiều tác giả quan tâm.

*Bảng 2.1. Thang đo Công bằng phân phối*

Tên biến	Mã hóa	Quan sát
Công bằng phân phối	CBPP1	“Tôi nhận được phần thưởng trong công việc của tôi”
	CBPP2	“Phần thưởng là phù hợp và xứng đáng với kết quả và kinh nghiệm mà tôi có”
	CBPP3	“Tôi nhận được phần thưởng một cách công bằng với những gì mà tôi đã làm được trong tổ chức”
	CBPP4	“Đánh giá kết quả phản ánh được trách nhiệm của tôi”

(Nguồn: Matthew S. Crow, Chang-Bae Lee, Jae-JinJoo, 2012)

### (2) Công bằng thủ tục

Thang đo công bằng thủ tục được thiết kế dựa trên nghiên cứu của Matthew S. Crow, Chang-Bae Lee, Jae-Jin Joo, (2012) bao gồm 5 biến quan sát phản ánh chung sự công bằng về các quy trình thủ tục trong một tổ chức.

*Bảng 2.2. Thang đo Công bằng thủ tục*

Tên biến	Mã hóa	Quan sát
Công bằng Thủ tục.	CBTT1	“Quy trình đánh giá trong công ty tôi là công bằng với các nhân viên bất kể khu vực, học vấn...”
	CBTT2	“Quy trình đánh giá phản ánh công bằng những gì mà nhân viên đạt được”
	CBTT3	“Những áp lực bên ngoài không ảnh hưởng đến quá trình đánh giá kết quả làm việc của nhân viên”
	CBTT4	“Có bộ tiêu chí chuẩn để đánh giá”
	CBTT5	“Nhân viên và quản lý tham gia trong suốt quá trình đánh giá”

(Nguồn: Matthew S. Crow, Chang-Bae Lee, Jae-JinJoo, 2012)

### (3) Công bằng đối xử

Công bằng đối xử (tương tác) được đo lường dựa trên thang đo của Matthew S. Crow, Chang-Bae Lee, Jae-Jin Joo, (2012) với 4 biến quan sát phản ánh sự công bằng trong đối xử, tương tác giữa người quản lý với nhân viên trong tổ chức.

*Bảng 2.3. Thang đo Công bằng đối xử*

Tên biến	Mã hóa	Quan sát
Công bằng đối xử	CBDX1	“Quản lý của tôi rất muốn lắng nghe ý kiến của tôi”
	CBDX2	“Quản lý của tôi tránh các định kiến cá nhân”
	CBDX3	“Quản lý của tôi đối xử rất tốt với tôi”
	CBDX4	“Quản lý của tôi tôn trọng những quyền của tôi như một nhân viên dưới quyền”

*(Nguồn: Matthew S. Crow, Chang-Bae Lee, Jae-JinJoo, 2012)*

#### (4) Công bằng thời gian

Công bằng Thời gian nghiên cứu dựa trên thang đo của các tác giả TayyabaAkram và nhóm đồng tác giả (2016) và Sania Usmani & Siraj Jamal (2013), phản ánh các yếu tố công bằng thời gian tác động đến cảm nhận về sự công bằng của tổ chức.

*Bảng 2.4. Thang đo Công bằng thời gian*

Tên biến	Mã hóa	Quan sát
Công bằng thời gian	CBTG1	“Tôi có thời gian cho các hoạt động xã hội như: thời gian cho bạn bè, tập thể thao, làm những điều mình thích trong tuần”
	CBTG2	“Tôi không bị yêu cầu làm thêm giờ tại tổ chức của tôi”
	CBTG3	“Thời gian để ngủ trong ngày”
	CBTG4	“Tôi có thể dành thời gian cho con cái”
	CBTG5	“Tôi có đủ thời gian cho chồng/vợ của tôi”
	CBTG6	“Tổ chức quan tâm đến lượng thời gian của tôi”

*(Nguồn: Tayyaba Akram et al, 2016 và Sania Usmani & Siraj Jamal 2013)*

#### (5) Công bằng không gian

Công bằng không gian được nghiên cứu dựa trên thang đo của TayyabaAkram và các tác giả (2016) và tác giả Ania Usmani và Siraj Jamal (2013) .

Bao gồm 4 biến quan sát, phản ánh sự công bằng về các yếu tố không gian của tổ chức tác động đến sự chia sẻ tri thức của nhân viên

*Bảng 2.5. Thang đo Công bằng không gian*

Tên biến	Mã hóa	Quan sát
<b>Công bằng không gian</b>	CBKG1	“Có sự khác biệt trong phân chia nguồn lực giữa các chi nhánh trong cùng tổ chức của tôi”
	CBKG2	“Các cơ sở như nhà ăn, nhà vệ sinh được tại nơi làm việc được sắp xếp công bằng đối với các nhân viên trong công ty”
	CBKG3	“Các máy in, photo, scan được đặt tại vị trí công bằng đối với nhân viên trong công ty”
	CBKG4	“Có bác sỹ/bệnh viện gần công ty của tôi”

(Nguồn: *Tayyaba Akram et al, 2016 và Sania Usmani & Siraj Jamal 2013*)

(6) Sự hài lòng

**Sự hài lòng** đối với công việc: được tham khảo từ thang đo của Mashinchi và cộng sự (2012). Thang đo có 5 biến, sau khi thảo luận nhóm cho rằng đã hiểu các biến quan sát và không cần điều chỉnh từ ngữ thống nhất giữ nguyên 05 biến quan sát được ký hiệu mã hóa như sau:

*Bảng 2.6. Thang đo Sự hài lòng*

Tên biến	Mã hóa	Quan sát
<b>Sự hài lòng</b>	HL1	Sự
	HL2	“Tôi hài lòng về công bằng thủ tục trong công việc của tổ chức”
	HL3	“Tôi hài lòng về công bằng đối xử của các đồng nghiệp cũng như giữa cấp trên và cấp dưới trong tổ chức”
	HL4	“Tôi hài lòng về công bằng thời gian làm việc và thời gian nghỉ ngơi cũng như làm các hoạt động riêng hợp lý”
	HL5	“Tôi hài lòng về cân bằng không gian về trang bị đầy đủ đồ dùng trang thiết bị, dịch vụ và chế độ được hưởng trong tổ chức”

*Nguồn: kết quả nghiên cứu định tính*

## (7) Sự chia sẻ tri thức

Thang đo Chia sẻ tri thức được thiết kế dựa trên cơ sở nghiên cứu của Tayyaba Akram et al (2016), bao gồm 5 biến quan sát có liên quan đến các giá trị công bằng tổ chức

Bảng 2.7. Thang đo Chia sẻ tri thức

Tên biến	Mã hóa	Quan sát
<b>Quan điểm chia sẻ tri thức</b>	CSTT1	“Sự chia sẻ tri thức của tôi cho những đồng nghiệp khác trong tổ chức là tốt”
	CSTT2	“Sự chia sẻ tri thức của tôi cho những đồng nghiệp khác trong tổ chức là có lợi cho đôi bên”
	CSTT3	“Sự chia sẻ tri thức của tôi cho những đồng nghiệp khác trong tổ chức là một điều rất thú vị”
	CSTT4	“Sự chia sẻ tri thức của tôi cho những đồng nghiệp khác trong tổ chức là điều rất có giá trị đối với tôi”
	CSTT5	“Sự chia sẻ tri thức của tôi cho những đồng nghiệp khác trong tổ chức là điều rất khôn ngoan”

(Nguồn: Tayyaba Akram et al, 2016 và Hsiu-Fen Lin, 2007)

## 2.3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG

### 2.3.1. Mẫu nghiên cứu

Số lượng mẫu: dựa vào mô hình của bài nghiên cứu và yêu cầu về số lượng mẫu để phân tích cho các nghiên cứu định lượng, sẽ xác định số lượng mẫu cần thiết. Theo Hair và cộng sự thì số lượng mẫu tối thiểu phải theo công thức  $n = 5 * p$  (với  $p$  là số biến quan sát trong mô hình nghiên cứu), với số lượng biến quan sát ước lượng trong mô hình nghiên cứu là 33 biến quan sát, số mẫu tối thiểu sẽ là  $33 * 5 = 165$ , như vậy để đáp ứng số lượng mẫu cho phân tích định lượng số mẫu tối thiểu  $> 165$ , có thể dự kiến sẽ thu thập 330 mẫu nghiên cứu để phục vụ cho nghiên cứu.

Cụ thể cách chọn mẫu trong nghiên cứu như sau: nghiên cứu được thực hiện trên phương pháp chọn mẫu là phương pháp phi xác suất, với phép chọn mẫu có được là phương pháp chọn mẫu thuận tiện, số phần tử trong mẫu được xác định ban đầu phải lớn hơn về số lượng phần tử mẫu tối thiểu yêu cầu để phục vụ cho các công cụ phân tích định lượng, yêu cầu về mẫu để phân tích phục vụ cho các kỹ

thuật định lượng là phải lớn hơn ( $p=33$ ;  $p*5=165$ ), để khấu trừ cho các sai sót về khảo sát, và nhằm cung cấp số mẫu nhiều hơn để phân tích tốt hơn, bài nghiên cứu thực hiện khảo sát dự kiến là 330,

Tóm lại, các đối tượng khảo sát được tiếp cận một cách thuận tiện, và đối tượng khảo sát là các nhân viên của 10 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.

### **2.3.2. Phương pháp thu thập dữ liệu**

Sau khi có được mô hình nghiên cứu hiệu chỉnh và bảng câu hỏi khảo sát hoàn chỉnh, nghiên cứu định lượng được sử dụng với các mục đích nhằm thống kê, tóm tắt mẫu nghiên cứu, sau đó dùng các phân tích cần thiết như kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích tương quan và hồi quy nhằm kiểm định các giả thuyết trong bài nghiên cứu và lượng hóa mức độ tác động của các biến độc lập lên mô hình nghiên cứu

Sau khi thu thập dữ liệu nghiên cứu thang đo sẽ được kiểm định độ tin cậy với phần mềm SPSS (cronbach alpha), sau khi thang đo đáp ứng được độ tin cậy sẽ được tiếp tục phân tích nhân tố khám phá EFA (kiểm tra lại các giá trị của thang đo) một lần nữa xem các biến quan sát có đo lường đúng cho các nhân tố mà nó hội tụ hay không, sau khi các biến quan sát đã được kiểm định đáp ứng yêu cầu thì tiếp tục phân tích tương quan và thực hiện phân tích hồi quy để tiến hành kiểm định các giả thuyết nghiên cứu của đề án, ước lượng sự tác động của các yếu tố lên biến phụ thuộc.

Để thuận tiện cho việc nghiên cứu nên bài nghiên cứu sẽ sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện, tuy đây là phương pháp lấy mẫu phi xác suất, mặc dù mức độ khái quát hóa lý thuyết của phương pháp chọn mẫu này không cao như các phương pháp chọn mẫu xác suất, nhưng với số lượng mẫu khá lớn và đáp ứng được số lượng mẫu tối thiểu để thực hiện các phân tích định lượng thì việc ước lượng cũng như tính toán các phân tích định lượng sẽ gia tăng thêm độ tin cậy

### **2.3.3. Phương pháp phân tích dữ liệu**

Có nhiều phần mềm thống kê thông dụng được sử dụng trong nghiên cứu. Mỗi phần mềm đều có những ưu và nhược điểm nhất định. Trong nghiên cứu hiện tại, để kiểm định được các giả thuyết đã đưa ra một cách đồng thời, đầy đủ, bộ công

cụ được lựa chọn sử dụng là SPSS và AMOS. Hai công cụ này sẽ được sử dụng kết hợp để thực hiện các thống kê và kiểm định cần thiết để giải quyết theo trình tự các vấn đề nghiên cứu. Trong đó, SPSS sẽ là công cụ được dùng để mã hóa, tập hợp, làm sạch dữ liệu trước khi thực hiện kiểm định Cronbach's Alpha và EFA. Giai đoạn phân tích CFA và kiểm định SEM sẽ được thực hiện bởi phần mềm AMOS.

### **Tiến trình thực hiện bao gồm các bước chi tiết sau:**

#### *Kiểm định thang đo chính thức*

Thang đo chính thức được đánh giá thông qua chỉ số Cronbach's Alpha. Tiêu chuẩn được đặt ra đối với chỉ tiêu này là tất cả các biến quan sát của thang đo phải có hệ số tương quan biến tổng không nhỏ hơn 0,3, Đồng thời hệ số Cronbach's Alpha của mỗi thang đo không được nhỏ hơn 0,6, Hệ số này càng cao thì thang đo càng tốt (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008; Nguyễn Đình Thọ, 2011).

#### *Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis – EFA)*

Trước khi thực hiện EFA, nghiên cứu đánh giá chỉ số KMO và kiểm định Bartlett để đảm bảo các điều kiện EFA là phù hợp. Các tiêu chí đánh giá cụ thể như sau: - Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) nằm trong khoảng (0,5;1): EFA phù hợp. - Kiểm định Bartlett có mức ý nghĩa

Bằng việc sử dụng các phương pháp liên quan để thực hiện EFA như đã chọn, các tiêu chuẩn liên quan đến phân tích này được luận án sử dụng theo Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2008), cụ thể như sau:

- Trị số Eigenvalue  $\leq 1$ : đây là ngưỡng trích xuất các nhân tố. Nói cách khác, các nhân tố có trị số Eigenvalue từ 1 trở lên mới được giữ lại.
- Hệ số tải nhân tố (Factor Loading) của tất cả các biến quan sát  $> 0,5$ : Như vậy các biến quan sát có hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,5 sẽ được xem xét loại bỏ.
- Tổng phương sai trích (Total Variance Explained)  $> 50\%$ : Đây là tiêu chuẩn được sử dụng để khẳng định EFA là phù hợp.

#### *Phân tích nhân tố khẳng định (Confirmatory Factor Analysis – CFA)*

Tính đơn hướng (Undimensionality): Để đảm bảo tính đơn hướng cho tập biến quan sát thì điều kiện cần và đủ là mô hình đo lường phù hợp với dữ liệu thu được từ khảo sát, trừ trường hợp các sai số của các biến quan sát có tương quan với nhau (Hair và ctg, 2010). Độ phù hợp của dữ liệu thu được với mô hình nghiên cứu



có thể được đánh giá thông qua kiểm định Chi-bình phương; CMIN/df; các chỉ số CFI, GFI, TLI và RMSEA với các tiêu chí đánh giá cụ thể như sau:

- Chi-bình phương/bậc tự do (CMIN/df) nhỏ hơn 2
- CFI (Comparative fit index) trong đoạn [0,9;1]
- GFI (Good of Fitness Index) trong đoạn [0,9;1] Tuy nhiên nếu GFI < 0,9 vẫn có thể được chấp nhận nếu chênh lệch này không quá lớn (Hair và ctg, 2010)
- TLI (Tucker & Liwis index) trong đoạn [0,9;1]
- RMSEA (Root mean square error approximation) nhỏ hơn 0,8

Độ tin cậy (Reliability) thang đo: Thang đo cần được đánh giá độ tin cậy. Để kiểm định độ tin cậy, nghiên cứu đánh giá hệ số tải chuẩn hóa (Standardized Loading Estimates) và độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability - CR). Trong đó, hệ số tải chuẩn hóa phải lớn hơn hoặc bằng 0,5 (lý tưởng nhất là lớn hơn hoặc bằng 0,7), đồng thời CR phải lớn hơn hoặc bằng 0,7

Giá trị hội tụ (Convergent Validity): Để kiểm định tính hội tụ của thang đo, nghiên cứu đánh giá dựa vào giá trị phương sai trung bình được trích (Average Variance Extracted - AVE). Tiêu chí đánh giá là tất cả các chỉ số AVE phải lớn hơn hoặc bằng 0,5

Giá trị phân biệt (Discriminant Validity): là khái niệm đề cập đến mức độ khác biệt của các biến quan sát. Để đạt được tính phân biệt, các chỉ số phương sai riêng lớn nhất (Maximum Share Variance – MSV) phải nhỏ hơn chỉ số AVE tương ứng. Đồng thời các chỉ số căn bậc hai của phương sai trung bình được trích (Square Root of AVE – SQRTAVE) phải lớn hơn các chỉ số tương quan cấu trúc nội tại (Inter-Construct Correlations).

#### *Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (Structural Equation Model - SEM)*

SEM được sử dụng để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu thông qua mô tả các mối quan hệ giữa các nhân tố. Để đánh giá vấn đề này, nghiên cứu sử dụng các chỉ số và tiêu chí tương tự như việc đánh giá độ phù hợp khi phân tích CFA, cụ thể là: kiểm định Chi-bình phương; CMIN/df; các chỉ số CFI, GFI, TLI và RMSEA với các tiêu chí:

- Chi-bình phương/bậc tự do (CMIN/df) nhỏ hơn 2
- CFI (Comparative fit index) trong đoạn [0,9;1]

- GFI (Good of Fitness Index) trong đoạn  $[0,9;1]$  Tuy nhiên nếu  $GFI < 0,9$  vẫn có thể được chấp nhận nếu chênh lệch này không quá lớn (Hair và ctg, 2010)
- TLI (Tucker & Liwis index) trong đoạn  $[0,9;1]$
- RMSEA (Root mean square error approximation) nhỏ hơn 0,8

Đồng thời, khi các tiêu chí đánh giá sự phù hợp của mô hình với dữ liệu nghiên cứu được thỏa mãn, các ước lượng tương quan của các mối quan hệ giữa các nhân tố trong mô hình nghiên cứu lý thuyết cũng đồng thời được kiểm định. Từ đó, các giả thuyết nghiên cứu đã đặt ra có thể có đầy đủ bằng chứng để đưa đến các kết luận cụ thể (chấp nhận hay bác bỏ)

## **2.4. QUY TRÌNH THIẾT KẾ BẢNG HỎI**

### **2.4.1. Quy trình thiết kế bảng hỏi**

*Các bước thiết kế bảng câu hỏi như sau:*

Bước 1: Tham khảo và tổng hợp thang đo các khái niệm nghiên cứu từ các tài liệu khoa học đã công bố, sau đó, việt hóa bộ câu hỏi.

Bước 2: Tinh chỉnh bộ câu hỏi để có được công cụ đo lường thích hợp nhất cho đối tượng được chọn tiến hành khảo sát. Trong trường hợp này là nhân viên tại các doanh nghiệp Da – Giày Tại Hà Nội.

Bước 3: Xem xét bố cục của bảng hỏi nhằm giúp người trả lời khảo sát dễ hiểu nhất và thuận tiện nhất.

*Bảng khảo sát gồm ba phần:*

Phần 1: Giới thiệu tổng quan về đề tài nghiên cứu.

Phần 2: Nội dung khảo sát, bao gồm các mục hỏi sẽ được dụng để đánh giá hiện trạng các khái niệm được đưa vào nghiên cứu.

Phần 3: Các thông tin liên quan khía cạnh nghiên cứu nhân khẩu cũng như các đặc điểm đặc trưng của các đáp viên được ghi nhận trong phần này

### **2.4.2. Nội dung cụ thể của phiếu khảo sát**

#### **❖ Phần 1: Giới thiệu tổng quan về đề tài nghiên cứu.**

Tên đề tài nghiên cứu: *Nghiên cứu mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và chia sẻ tri thức tại các Doanh nghiệp thuộc lĩnh vực Da - Giày ở Việt Nam*

Giới thiệu: Kính chào Anh/Chị! Tôi tên là Nguyễn Huy Bách – Học viên cao học tại Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội, Tôi đang khảo sát ý kiến của nhân

viên trong các doanh nghiệp đa - Giấy về mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và chia sẻ tri thức. Rất mong Quý anh/chị dành thời gian trả lời Phiếu khảo sát này. Mọi thông tin Anh/Chị cung cấp là ẩn danh và chỉ được dùng cho mục đích nghiên cứu, không sử dụng vào bất kỳ mục đích thương mại nào. Trân trọng cảm ơn!

### **Phần 2: Nội dung khảo sát.**

Sau đây xin Anh Chị) vui lòng cung cấp cho chúng tôi một số thông tin qua các câu hỏi sau đây, bằng cách đánh dấu X vào các ô  tương ứng với các số được sắp xếp từ 1 đến 5 cho từng câu hỏi tương ứng với các mức độ:

- 1: Rất không đồng ý
- 2: Không đồng ý
- 3: Bình thường
- 4: Đồng ý
- 5: Rất đồng ý

Các mục biểu thị mức độ đồng ý của Anh (Chị) với các phát biểu, con số càng lớn nghĩa là mức độ đồng ý càng cao.

STT	Các yếu tố	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
<b>CÔNG BẰNG PHÂN PHỐI (CBPP)</b>						
1	Tôi nhận được phần thưởng trong công việc của tôi					
2	Phần thưởng là phù hợp và xứng đáng với kết quả và kinh nghiệm mà tôi có					
3	Tôi nhận được phần thưởng một cách công bằng với những gì mà tôi đã làm cho tổ chức					
4	Đánh giá kết quả phản ánh được trách nhiệm của tôi.					
<b>CÔNG BẰNG THỦ TỤC (CBTT)</b>						
5	Quy trình đánh giá trong công ty tôi là công bằng với các nhân viên bất kể khu vực, học vấn...					
6	Quy trình đánh giá phản ánh công bằng những gì mà nhân viên đạt được					
7	Những áp lực bên ngoài không ảnh hưởng đến quá trình đánh giá kết quả làm việc của nhân viên.					

8	Có bộ tiêu chí chuẩn để đánh giá.					
9	Nhân viên và quản lý tham gia trong suốt quá trình đánh giá.					
<b>CÔNG BẰNG ĐỐI XỬ (CBDX)</b>						
10	Quản lý của tôi rất muốn lắng nghe ý kiến của tôi					
11	Quản lý của tôi tránh các định kiến cá nhân					
12	Quản lý của tôi đối xử rất tốt với tôi					
13	Quản lý của tôi tôn trọng những quyền của tôi như một nhân viên dưới quyền					
<b>CÔNG BẰNG KHÔNG GIAN (CBKG)</b>						
14	Có sự khác biệt trong phân chia nguồn lực giữa các chi nhánh trong cùng tổ chức của tôi					
15	Các cơ sở như nhà ăn, nhà vệ sinh được tại nơi làm việc được sắp xếp công bằng đối với các nhân viên trong công ty.					
16	Các máy in, photo, scan được đặt tại vị trí công bằng đối với nhân viên trong công ty.					
17	Có bác sỹ/bệnh viện gần công ty của tôi					
<b>CÔNG BẰNG THỜI GIAN (CBTG)</b>						
18	Tôi có thời gian cho các hoạt động xã hội như: thời gian cho bạn bè, tập thể thao, làm những điều mình thích trong tuần.					
19	Tôi không bị yêu cầu làm thêm giờ tại tổ chức của tôi.					
20	Thời gian để ngủ trong ngày					
21	Tôi không thể dành thời gian cho con cá					
22	Tôi có đủ thời gian cho chồng/vợ của tôi					
23	Tổ chức quan tâm đến lượng thời gian của tôi					
<b>SỰ HÀI LÒNG (HL)</b>						
24	Tôi hài lòng về công bằng phân phối công việc của tổ chức					
25	Tôi hài lòng về công bằng thủ tục trong công việc của					

	tổ chức					
26	Tôi hài lòng về công bằng đối xử của các đồng nghiệp cũng như giữa cấp trên và cấp dưới trong tổ chức					
27	Tôi hài lòng về công bằng thời gian làm việc và thời gian nghỉ ngơi cũng như làm các hoạt động riêng hợp lý					
28	Tôi hài lòng về cân bằng không gian về trang bị đầy đủ đồ dùng trang thiết bị, dịch vụ và chế độ được hưởng trong tổ chức					
<b>SỰ CHIA SẺ TRI THỨC (CSTT)</b>						
29	Sự chia sẻ tri thức của tôi cho những đồng nghiệp khác trong tổ chức là tốt.					
30	Sự chia sẻ tri thức của tôi cho những đồng nghiệp khác trong tổ chức là có lợi cho đôi bên.					
31	Sự chia sẻ tri thức của tôi cho những đồng nghiệp khác trong tổ chức là một điều rất thú vị.					
32	Sự chia sẻ tri thức của tôi cho những đồng nghiệp khác trong tổ chức là điều rất có giá trị đối với tôi					
33	Sự chia sẻ tri thức của tôi cho những đồng nghiệp khác trong tổ chức là điều rất khôn ngoan.					

### Phần 3: Thông tin nhân khẩu

Anh (Chị) vui lòng cung cấp một số thông tin cá nhân về mình.

1, Xin vui lòng cho biết giới tính của Anh (Chị)

Nam

Nữ

2, Xin vui lòng cho biết độ tuổi của Anh (Chị)

Dưới 25

25-35

35-45

Trên 45

3, Anh (chị) cho biết trình độ học vấn của mình:

Trung cấp trở xuống

Cao đẳng

Đại học

Sau đại học

4, Vui lòng cho biết mức thu nhập trung bình hàng tháng (VNĐ)

Dưới 8 triệu

Từ 8 - 15 triệu

Từ 15 - 25 triệu

Trên 25 triệu

5, Vui lòng cho biết thâm niên trong ngành của mình

Dưới 2 năm

Từ 2-5 năm

Từ 5-7 năm

Trên 7 năm

*(Xin chân thành cảm ơn anh/ chị)*

## **2.5. TIỂU KẾT CHƯƠNG 2**

Chương 1 của đề tài đã tổng hợp các nghiên cứu trong và ngoài nước có liên quan và cơ sở lý thuyết và đề xuất mô hình nghiên cứu cùng các giả thuyết liên quan. Chính vì vậy ở chương 2, tác giả sẽ tiếp tục trình bày phương pháp nghiên cứu, bao gồm quy trình nghiên cứu, các phương pháp nghiên cứu: định tính, định lượng, cũng như cách thức lấy mẫu, phương pháp thu thập dữ liệu và phương pháp phân tích dữ liệu. Đồng thời chương 2 thiết kế bảng câu hỏi cuối cùng, cũng như trình bày phiếu khảo sát cụ thể.

### CHƯƠNG 3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

#### 3.1. THÔNG KÊ MÔ TẢ NHÂN KHẨU HỌC

Tác giả thực hiện điều tra khảo sát 330 bảng hỏi, kết quả sau quá trình khảo sát thì có 3 phiếu không đạt yêu cầu (chủ yếu là khách hàng điền thông tin không đầy đủ) nên bị loại. Vì vậy, 327 bảng hỏi được đưa vào phân tích cụ thể như sau:

##### 3.1.1. Mẫu dựa trên giới tính

Xét về giới tính, đối tượng khảo sát nam là 176 người (53,8%), nữ có 151 người (46,2%). Đặc điểm mẫu nghiên cứu theo giới tính nam nhiều hơn nữ, tuy nhiên sự chênh lệch này không quá nhiều với nhau.

*Bảng 3.1. Thống kê mẫu về đặc điểm giới tính*

Yếu tố	Thành phần	Số lượng	%
Giới tính	Nam	176	53,8
	Nữ	151	46,2

(Nguồn: Tác giả - Số liệu xử lý từ SPSS)

##### 3.1.2. Mẫu dựa trên độ tuổi

Về độ tuổi, đại đa số người trả lời đa số ở độ tuổi trên 45 tuổi chiếm 37,3% (122 người), độ tuổi 25-35 chiếm 25,4% (83 người), trong khi độ tuổi từ 35-45 tuổi và dưới 25 tuổi chỉ chiếm lần lượt là 22,3% và 15% (lần lượt là 73 và 49 người).

*Bảng 3.2. Thống kê mẫu về đặc điểm độ tuổi*

Yếu tố	Thành phần	Số lượng	%
Tuổi	Dưới 25 tuổi	49	15,0
	Từ 25 đến 35 tuổi	83	25,4
	Từ 35 đến 45 tuổi	73	22,3
	Trên 45 tuổi	122	37,3

(Nguồn: Tác giả - Số liệu xử lý từ SPSS)

Từ bảng trên ta có thể thấy rằng độ tuổi có mức độ quan tâm đến hoạt động chia sẻ tri thức trong tổ chức. Người lớn tuổi thường sẽ là người có nhiều kiến thức và trải nghiệm nhiều hơn nên có xu hướng chia sẻ nhiều hơn.

##### 3.1.3. Mẫu dựa trên học vấn

Trình độ học vấn không quyết định hoàn toàn mức độ hiểu biết của con người nhưng nó cho họ kiến thức để có thể đánh giá sự vật, hiện tượng một cách

khách quan chính xác hơn. Chính vì vậy, trình độ học vấn ở mức đại học, cao đẳng chiếm tỷ lệ cao nhất lần lượt là 41% và 28,7% về mức độ hiểu biết cũng như quan tâm tới chia sẻ tri thức.

*Bảng 3.3. Thống kê mẫu về đặc điểm học vấn*

<b>Yếu tố</b>	<b>Thành phần</b>	<b>Số lượng</b>	<b>%</b>
<b>Học vấn</b>	Trung cấp trở xuống	44	13,5
	Cao đẳng	94	28,7
	Đại học	134	41,0
	Sau đại học	55	16,8

(Nguồn: Tác giả - Số liệu xử lý từ SPSS)

### **3.1.4. Mẫu dựa trên thu nhập**

Về thu nhập, mức thu nhập của đối tượng khảo sát nhiều nhất là khoảng từ 15-25 triệu có 120 người (36,7%), theo sau là đối tượng có mức thu nhập từ 8-15 triệu với 78 người (23,9%) và dưới 8 triệu có 70 người (21,4%), cuối cùng là trên 25 triệu có 59 người (18%)

*Bảng 3.4. Thống kê mẫu về đặc điểm thu nhập*

<b>Yếu tố</b>	<b>Thành phần</b>	<b>Số lượng</b>	<b>%</b>
<b>Thu nhập</b> (VND/tháng)	Dưới 8 triệu	70	21,4
	Từ 8 đến 15 triệu	78	23,9
	Trên 15 đến 25 triệu	120	36,7
	Trên 25 triệu	59	18,0

(Nguồn: Tác giả - Số liệu xử lý từ SPSS)

### **3.1.5. Mẫu dựa trên yếu tố thâm niên**

Đối tượng khảo sát có thâm niên từ 5-7 năm nhận được nhiều lượt khảo sát nhất với 123 người (37,6%), trên 7 năm là 77 người (23,5%), dưới 2 năm là 65 người (19,9%) và từ 2-5 năm là 62 người chiếm lần lượt là 19



Bảng 3.5. Thống kê mẫu về yếu tố thâm niên

Yếu tố	Thành phần	Số lượng	%
Thâm niên	Dưới 2 năm	65	19,9
	Từ 2 - 5 năm	62	19,0
	Từ 5 - 7 năm	123	37,6
	Trên 7 năm	77	23,5

(Nguồn: Tác giả - Số liệu xử lý từ SPSS)

### 3.2. THỐNG KÊ MÔ TẢ CÁC BIẾN NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu được đo lường bằng thang đo với nhiều biến quan sát. Nghiên cứu này đã sử dụng loại thang đo Likert 5 mức độ với mục đích đánh giá các biến quan sát. Giá trị thang đo được lấy từ trung bình các biến quan sát, giá trị trung bình kỳ vọng là 3 (trung bình của 1 và 5).

Ta có:

Bảng 3.6. Thang đo Công bằng phân phối

Thang đo	Biến quan sát	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Công bằng phân phối	CBPP1	327	1,00	5,00	3,5872	.98340
	CBPP2	327	1,00	5,00	3,4312	.99107
	CBPP3	327	1,00	5,00	3,4679	1,00522
	CBPP4	327	1,00	5,00	3,8899	1,15386

(Nguồn: Tác giả - Số liệu xử lý từ SPSS)

Thứ nhất, thang đo “Công bằng phân phối” có giá trị trung bình thuộc khoảng 3,4 - 3,8 và độ lệch chuẩn từ 0,9 – 1,1 (các ý kiến của đối tượng khảo sát ít có sự khác biệt). Chính vì vậy, độ tin cậy có ảnh hưởng nhất định đến sự hài lòng của đáp viên và quyết định chia sẻ tri thức của họ.

Bảng 3.7. Thang đo Công bằng thủ tục

Thang đo	Biến quan sát	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Công bằng thủ tục	CBTT1	327	2,00	5,00	3,9786	.72816
	CBTT2	327	1,00	5,00	4,0550	.79687
	CBTT3	327	1,00	5,00	3,8624	.85588
	CBTT4	327	1,00	5,00	3,9511	.80873
	CBTT5	327	1,00	5,00	3,9021	.85240

(Nguồn: Tác giả - Số liệu xử lý từ SPSS)

Thứ hai, thang đo “Công bằng thủ tục” có giá trị trung bình dao động khoảng 3,8 – 4,0, giá trị trung bình tương đối cao, khoảng cách dao động rất ít. Nên các biến quan sát trong thang đo được đánh giá khá cao. Ngoài ra, độ lệch chuẩn cũng ít có sự dao động, chỉ rơi vào khoảng 0,7 – 0,8, Chính vì các biến quan sát trong thang đo này đều ảnh hưởng đến sự hài lòng của đáp viên và quyết định chia sẻ tri thức của họ.

Bảng 3.8. Thang đo công bằng đối xử

Thang đo	Biến quan sát	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Công bằng đối xử	CBDX1	327	1,00	5,00	3,5260	.86785
	CBDX2	327	1,00	5,00	3,3670	.86152
	CBDX3	327	1,00	5,00	3,3761	.82286
	CBDX4	327	1,00	5,00	3,4312	.83299

(Nguồn: Tác giả - Số liệu xử lý từ SPSS)

Thứ ba, thang đo “Công bằng đối xử” có độ lệch chuẩn giao động trong khoảng 0,82 – 0,06, tổng hợp các ý kiến của đáp viên ít nhiều có sự khác biệt với nhau. Giá trị trung bình dao động khoảng 3,3 – 3,5, giá trị trung bình tương giúp ta thấy khoảng cách dao động rất ít. Nên các biến quan sát trong thang đo được đánh giá khá cao.

Bảng 3.9. Thang đo Công bằng không gian

Thang đo	Biến quan sát	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Công bằng không gian	CBKG1	327	1,00	5,00	3,6361	.90955
	CBKG2	327	1,00	5,00	3,5902	.89834
	CBKG3	327	1,00	5,00	3,6086	.94948
	CBKG4	327	1,00	5,00	3,6514	.91050

(Nguồn: Tác giả - Số liệu xử lý từ SPSS)

Thứ tư, thang đo “Công bằng không gian” cũng nằm trong độ lệch chuẩn tương đương nhau (0,8 – 0,9) và có giá trị trung bình đang dao động khoảng 3,5 – 3,6, Nên các biến quan sát trong thang đo cũng được các đáp viên đánh giá cao

Bảng 3.10. Thang đo Công bằng thời gian

Thang đo	Biến quan sát	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Công bằng thời gian	CBTG1	327	1,00	5,00	3,4006	.79977
	CBTG2	327	1,00	5,00	3,3853	.74605
	CBTG3	327	1,00	5,00	3,4159	.78607
	CBTG4	327	1,00	5,00	3,3761	.80400
	CBTG5	327	1,00	5,00	3,3578	.78157
	CBTG6	327	1,00	5,00	3,4037	.80014

(Nguồn: Tác giả - Số liệu xử lý từ SPSS)

Thứ năm, thang đo “Công bằng thời gian” có giá trị trung bình dao động khoảng 3,3 – 3,4 và độ lệch chuẩn ít có sự khác biệt chỉ dao động từ 0,7 – 0,8, Nên thang đo này cũng tác động nhiều đến sự chia sẻ tri thức của các đáp viên.

Bảng 3.11. Thang đo sự hài lòng

Thang đo	Biến quan sát	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Sự hài lòng	HL1	327	1,00	5,00	3,6575	.86804
	HL2	327	1,00	5,00	3,5749	.86143
	HL3	327	1,00	5,00	3,6575	.89586
	HL4	327	1,00	5,00	3,6514	.86913
	HL5	327	1,00	5,00	3,6575	.81331

(Nguồn: Tác giả - Số liệu xử lý từ SPSS)

Thứ sáu, thang đo “Sự hài lòng” có giá trị trung bình dao động khoảng 3,5 – 3,6 và độ lệch chuẩn ít có sự khác biệt chỉ dao động từ 0,81 – 0,89, Chính vì vậy mà thang đo này có ảnh hưởng đến sự chia sẻ tri thức của các đáp viên.

Bảng 3.12. Thang đo Sự chia sẻ tri thức

Thang đo	Biến quan sát	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Sự chia sẻ tri thức	CSTT1	327	1,00	5,00	3,3853	1,13160
	CSTT2	327	1,00	5,00	3,3058	1,11518
	CSTT3	327	1,00	5,00	3,3089	1,14555
	CSTT4	327	1,00	5,00	3,2263	1,05559
	CSTT5	327	1,00	5,00	3,2813	1,10231

(Nguồn: Tác giả - Số liệu xử lý từ SPSS)

Cuối cùng, thang đo biến “Sự chia sẻ tri thức” có giá trị trung bình chỉ dao động ở mức 3,2 – 3,3 và độ lệch chuẩn ít có sự khác biệt. Các đáp viên sẵn sàng chia sẻ tri thức, nhưng hành vi của họ vẫn còn chịu ảnh hưởng từ nhiều yếu tố khác nhau, chính vì vậy, tổ chức cần quan tâm, chú ý cũng như nâng cao khả năng làm tăng tỷ lệ chia sẻ tri thức trong tổ chức càng nhiều càng tốt.

Tóm lại, từ các thống kê mô tả trên, ta có cái nhìn tổng quan về sự hài lòng của khách hàng và đánh giá sự chia sẻ tri thức của nhân viên trong tổ chức, từ đó đưa ra các cách thức tối ưu hơn.

### 3.3. KIỂM ĐỊNH SỰ TIN CẬY CRONBACH'S ALPHA

Sau khi tiến hành khảo sát, bảng câu hỏi chính thức cho nghiên cứu được xây dựng có 33 biến quan sát dùng để đo lường “Sự chia sẻ tri thức”.

Hệ số Cronbach's Alpha dùng để kiểm định độ tin cậy của thang đo và nhằm loại bỏ các biến không phù hợp.

+) *Kiểm định độ tin cậy hệ số Cronbach's Alpha của 5 biến độc lập: Công bằng phân phối, Công bằng thủ tục, Công bằng đối xử, Công bằng không gian, Công bằng thời gian*

Bảng 3.13. Hệ số Cronbach's Alpha của biến độc lập

Mã hoá	Các yếu tố	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha
<b>CÔNG BẰNG PHÂN PHỐI (CBPP)</b>		<b>Cronbach's Alpha = 0,866</b>	
<b>CBPP1</b>	Tôi nhận được phần thưởng trong công việc của tôi	.666	.849
<b>CBPP2</b>	Phần thưởng là phù hợp và xứng đáng với kết quả và kinh nghiệm mà tôi có	.751	.816
<b>CBPP3</b>	Tôi nhận được phần thưởng một cách công bằng với những gì mà tôi đã làm cho tổ chức	.785	.802
<b>CBPP4</b>	Đánh giá kết quả phản ánh được trách nhiệm của tôi.	.678	.850
<b>CÔNG BẰNG THỦ TỤC (CBTT)</b>		<b>Cronbach's Alpha = 0,861</b>	
<b>CBTT1</b>	Quy trình đánh giá trong công ty tôi là công bằng với các nhân viên bất kể khu vực, học vấn...	.598	.851
<b>CBTT2</b>	Quy trình đánh giá phản ánh công bằng những gì mà nhân viên đạt được	.752	.813
<b>CBTT3</b>	Những áp lực bên ngoài không ảnh hưởng đến quá trình đánh giá kết quả làm việc của nhân viên.	.691	.829

<b>CBTT4</b>	Có bộ tiêu chí chuẩn để đánh giá.	.639	.842
<b>CBTT5</b>	Nhân viên và quản lý tham gia trong suốt quá trình đánh giá.	.719	.821
<b>CÔNG BẰNG ĐỐI XỬ (CBDX)</b>		<b>Cronbach's Alpha = 0,859</b>	
<b>CBDX1</b>	Quản lý của tôi rất muốn lắng nghe ý kiến của tôi	.714	.817
<b>CBDX2</b>	Quản lý của tôi tránh các định kiến cá nhân	.684	.829
<b>CBDX3</b>	Quản lý của tôi đối xử rất tốt với tôi	.695	.825
<b>CBDX4</b>	Quản lý của tôi tôn trọng những quyền của tôi như một nhân viên dưới quyền	.726	.812
<b>CÔNG BẰNG KHÔNG GIAN (CBKG)</b>		<b>Cronbach's Alpha = 0,926</b>	
<b>CBKG1</b>	Có sự khác biệt trong phân chia nguồn lực giữa các chi nhánh trong cùng tổ chức của tôi	.819	.907
<b>CBKG2</b>	Các cơ sở như nhà ăn, nhà vệ sinh được tại nơi làm việc được sắp xếp công bằng đối với các nhân viên trong công ty.	.808	.911
<b>CBKG3</b>	Các máy in, photo, scan được đặt tại vị trí công bằng đối với nhân viên trong công ty.	.804	.913
<b>CBKG4</b>	Có bác sỹ/bệnh viện gần công ty của tôi	.885	.885
<b>CÔNG BẰNG THỜI GIAN (CBTG)</b>		<b>Cronbach's Alpha = 0,904</b>	
<b>CBTG1</b>	Tôi có thời gian cho các hoạt động xã hội như: thời gian cho bạn bè, tập thể thao, làm những điều mình thích trong tuần.	.722	.889
<b>CBTG2</b>	Tôi không bị yêu cầu làm thêm giờ tại tổ chức của tôi.	.653	.899
<b>CBTG3</b>	Thời gian để ngủ trong ngày	.711	.891
<b>CBTG4</b>	Tôi không thể dành thời gian cho con cá	.768	.882
<b>CBTG5</b>	Tôi có đủ thời gian cho chồng/vợ của tôi	.751	.885

<b>CBTG6</b>	Tổ chức quan tâm đến lượng thời gian của tôi	.814	.875
--------------	--	------	------

(Nguồn: Tác giả - Số liệu xử lý từ SPSS)

### Ta có, kết quả:

- Hệ số Cronbach's Alpha của 6 biến độc lập  $\geq 0,6$

- + ) Công bằng phân phối là 0,866;
- + ) Công bằng thủ tục là 0,861;
- + ) Công bằng đối xử là 0,859;
- + ) Công bằng không gian là 0,926;
- + ) Công bằng thời gian là 0,904;

Vì vậy, các thang đo lường ở đây tác giả liệt kê đều rất tốt

- Hệ số tương quan tổng biến của 23 biến quan sát độc lập  $\geq 0,3$
- Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến  $<$  Hệ số Cronbach's Alpha

Từ các kết quả trên, tác giả kết luận được rằng mức độ kiểm định sự tin cậy **Cronbach's Alpha** của các biến độc lập đều tốt, chúng thể hiện rằng các biến quan sát tác giả liệt kê là rất tốt. Trong mô hình không có biến nào bị loại đi, vì vậy các thang đo được đề xuất sử dụng trong nghiên cứu này là phù hợp và có độ đáng tin cậy cao, cũng như đảm bảo trong việc phân tích nhân tố EFA và các kiểm định khác phía sau.

+ ) Hệ số Cronbach's Alpha của biến trung gian: Sự hài lòng

Bảng 3.14. Hệ số Cronbach's Alpha của biến trung gian

Mã	Tiêu chí	Hệ số tương	Hệ số
----	----------	-------------	-------

hoá		quan biến tổng	Cronbach's Alpha
<b>SỰ HÀI LÒNG (HL)</b>		<b>Cronbach's Alpha = 0,916</b>	
HL1	Tôi hài lòng về công bằng phân phối công việc của tổ chức	.763	.902
HL2	Tôi hài lòng về công bằng thủ tục trong công việc của tổ chức	.788	.897
HL3	Tôi hài lòng về công bằng đối xử của các đồng nghiệp cũng như giữa cấp trên và cấp dưới trong tổ chức	.774	.900
HL4	Tôi hài lòng về công bằng thời gian làm việc và thời gian nghỉ ngơi cũng như làm các hoạt động riêng hợp lý	.802	.894
HL5	Tôi hài lòng về cân bằng không gian về trang bị đầy đủ đồ dùng trang thiết bị, dịch vụ và chế độ được hưởng trong tổ chức	.803	.895

+) *Hệ số Cronbach's Alpha của biến phụ thuộc: Sự chia sẻ tri thức*

Kết quả kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha của biến trung gian "HL" và phụ thuộc "CSTT" đạt lần lượt là 0,916 và 0,931, cả hai đều  $> 0,6$  (thang đo tốt) và tương quan biến tổng của các biến quan sát trong thang đo đều  $> 0,3$ . Do đó, 2 biến là biến trung gian phụ thuộc "HL" và phụ thuộc "CSTT" đảm bảo độ tin cậy để đưa vào phân tích EFA và các kiểm định tiếp theo

*Bảng 3.15. Hệ số Cronbach's Alpha của biến phụ thuộc*

Mã hoá	Tiêu chí	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha
--------	----------	----------------------------	------------------------



<b>SỰ CHIA SẺ TRI THỨC (CSTT)</b>		<b>Cronbach's Alpha = 0,931</b>	
<b>CSTT1</b>	Sự chia sẻ tri thức của tôi cho những đồng nghiệp khác trong tổ chức là tốt.	.807	.918
<b>CSTT2</b>	Sự chia sẻ tri thức của tôi cho những đồng nghiệp khác trong tổ chức là có lợi cho đôi bên.	.839	.912
<b>CSTT3</b>	Sự chia sẻ tri thức của tôi cho những đồng nghiệp khác trong tổ chức là một điều rất thú vị.	.819	.916
<b>CSTT4</b>	Sự chia sẻ tri thức của tôi cho những đồng nghiệp khác trong tổ chức là điều rất có giá trị đối với tôi	.768	.925
<b>CSTT5</b>	Sự chia sẻ tri thức của tôi cho những đồng nghiệp khác trong tổ chức là điều rất không ngoan.	.860	.908

(Nguồn: Tác giả - Số liệu xử lý từ SPSS)

### 3.4. PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHÁM PHÁ EFA

Sau khi chạy kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha không biến nào bị loại, tác giả thực hiện phân tích nhân tố khám phá cho 5 biến độc lập: *Công bằng phân phối, Công bằng thủ tục, Công bằng đối xử, Công bằng không gian, Công bằng thời gian* và 1 biến trung gian: *Sự hài lòng* và 1 biến phụ thuộc: *Sự chia sẻ tri thức*.

Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA cho ta biết kết quả dưới một số bảng như sau:

*Bảng 3.16. Kết quả phân tích EFA*

<b>Yếu tố đánh giá</b>	<b>Giá trị kiểm định</b>
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 - Số liệu xử lý từ SPSS)

Từ bảng trên, ta có kết quả lần EFA đầu tiên:

+ )  $KMO = 0,917 > 0,5$

+ )  $Sig \text{ Bartlett's Test} = 0,000 < 0,05$

Như vậy kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA là phù 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 7 nhân tố được trích giải thích 66,503% biến thiên dữ liệu của 33 biến quan sát tham gia vào EFA.

Kết quả ma trận xoay Pattern Matrix ở bảng dưới đây đã cho ta thấy 33 biến quan sát được phân thành 7 nhân tố, mà 7 nhân tố này chính là đại diện của 33 biến quan sát trước đó. Hơn nữa, tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố Factor Loading lớn hơn 0,5; nên trong mô hình nghiên cứu không có các biến xấu. Cụ thể:

*Bảng 3.17. Bảng ma trận xoay*

Biến quan sát	Nhân tố							Tên nhân tố
	1	2	3	4	5	6	7	
CBTG6	.933							Công bằng thời gian
CBTG4	.840							
CBTG5	.794							
CBTG2	.687							
CBTG1	.681							
CBTG3	.658							
HL4		.868						Sự hài lòng
HL5		.866						
HL2		.822						
HL1		.777						
HL3		.741						
CSTT5			.900					Chia sẻ tri thức
CSTT2			.886					
CSTT3			.845					
CSTT4			.788					
CSTT1			.754					

CBKG4				.947				Công bằng không gian
CBKG2				.847				
CBKG1				.847				
CBKG3				.810				
CBTT2					.846			Công bằng thủ tục
CBTT3					.788			
CBTT5					.756			
CBTT1					.665			
CBTT4					.653			
CBPP3						.894		Công bằng phân phối
CBPP2						.823		
CBPP4						.740		
CBPP1						.718		
CBDX4							.796	Công bằng đối xử
CBDX2							.781	
CBDX3							.767	
CBDX1							.737	

(Nguồn: Tác giả - Số liệu xử lý từ SPSS)

Tóm lại, kết quả phân tích EFA cho ta biết, có 7 nhóm nhân tố được rút trích từ 33 chỉ báo ban đầu (vì cả 7 nhóm nhân tố có giá trị Eigenvalue >1 và tổng phương sai rút trích của 1 nhân tố chính là 66,503% (>50%). Cụ thể:

- Nhân tố công bằng thời gian: CBTG6, CBTG4, CBTG5, CBTG2, CBTG1, CBTG3
- Nhân tố công bằng sự hài lòng: HL4, HL5, HL2, HL1, HL3
- Nhân tố chia sẻ tri thức: CSTT5, CSTT2, CSTT3, CSTT4, CSTT1
- Nhân tố công bằng không gian: CBKG4, CBKG2, CBKG1, CBKG3
- Nhân tố công bằng thủ tục: CBTT2, CBTT3, CBTT5, CBTT1, CBTT4
- Nhân tố công bằng phân phối: CBPP3, CBPP2, CBPP4, CBPP1
- Nhân tố công bằng đối xử: CBDX4, CBDX2, CBDX3, CBDX1

Như vậy, 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, không có thành phần thang đo nào cần loại bỏ. Do đó các nhân tố đề xuất trong mô hình không có sự thay đổi, đồng thời giữ nguyên nội hàm của các khái niệm. Mô hình nghiên cứu chính thức không khác biệt so với mô hình đề xuất. Dựa vào kết quả này, ta tiến hành thực hiện CFA.

### 3.5. PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHẲNG ĐỊNH CFA

#### 3.5.1. Kiểm định tính đơn hướng (undimensionality)

Để đảm bảo tính đơn hướng cho tập biến quan sát thì điều kiện cần và đủ là mô hình đo lường phù hợp với dữ liệu nghiên cứu thu thập được, trừ trường hợp các sai số của các biến quan sát có tương quan với nhau (Hair và ctg, 2010). Để xác định độ phù hợp này, nghiên cứu này sử dụng các chỉ tiêu: CMIN, CMIN/df, CFI, GFI, TLI và chỉ số RMSEA.

Tuy nhiên do nhược điểm của CMIN là sự phụ thuộc vào độ lớn của mẫu. Do đó, các chỉ tiêu TLI, GFI và CFI được kết hợp để đánh giá một cách đầy đủ hơn. Theo kết quả phân tích, CFI đạt 0,961; GFI đạt 0,878 ( $8 < \text{GFI} < 9$ ). Bởi vì sự giới hạn của cỡ mẫu nên chỉ số GFI= 0,876 vẫn chấp nhận được theo Baumgartner and Homburg (1995) và của Doll, Xia, and Torkzadeh (1994); TLI đạt 0,956 và chỉ số RMSEA đạt 0,044 (nhỏ hơn 0,8) và PCLOSE=0,972 ( $\text{PCLOSE} \geq 0,05$ ). Với tiêu chuẩn TLI và CFI lớn hơn 0,9; CMIN/df có giá trị bằng 1,619  $< 2$  và RMSEA có giá trị  $< 0,8$  (Hair và ctg, 2010) thì mô hình được xem là phù hợp với dữ liệu nghiên cứu thu được.

Như vậy, sau khi phân tích CFA, kết quả cho thấy mô hình đo lường phù hợp với dữ liệu thực tế thu được, do đó ta có thể kết luận thang đo thỏa mãn điều kiện đánh giá và đạt tính đơn hướng.

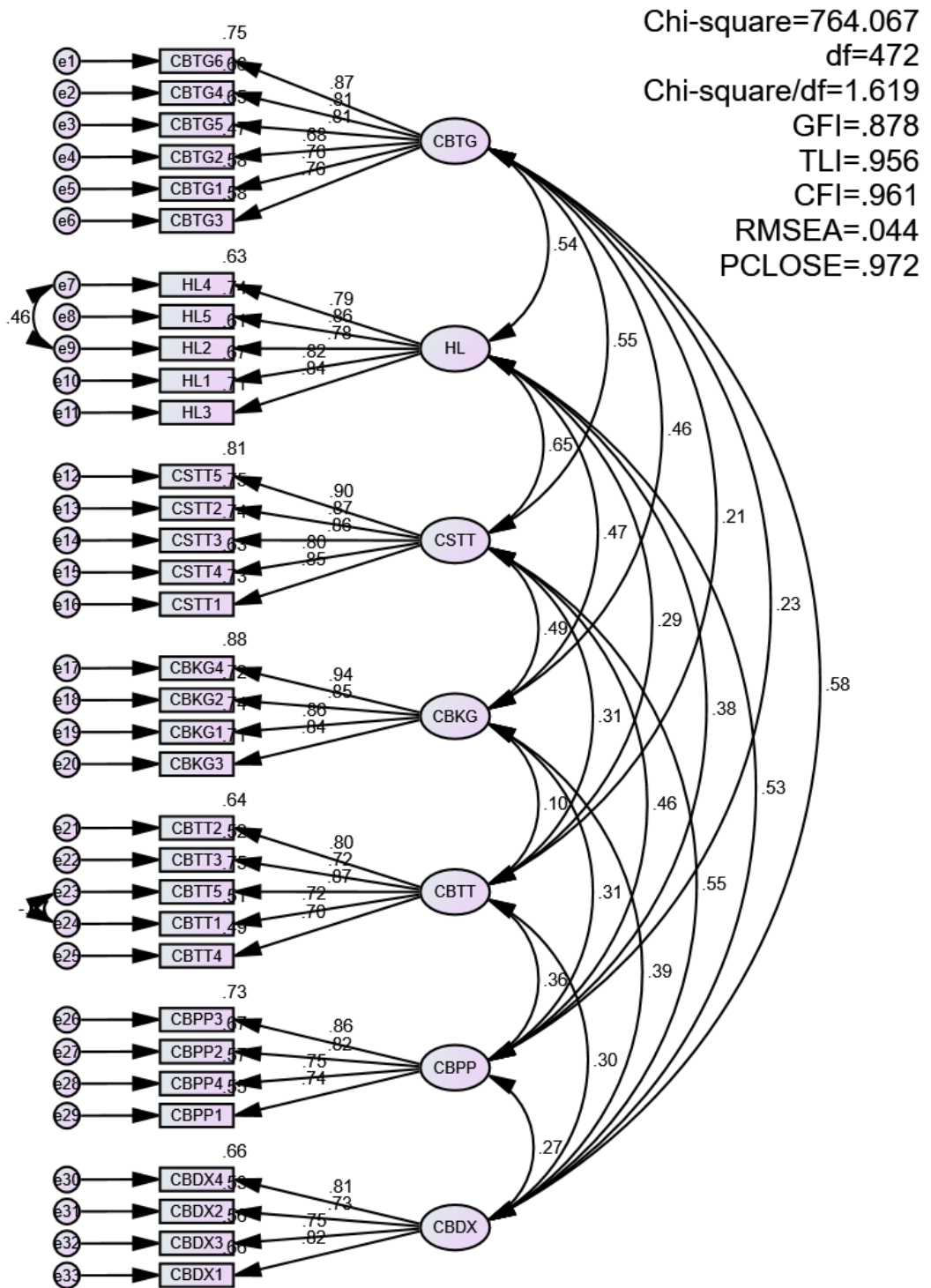
*Bảng 3.18. Bảng tổng hợp kết quả phân tích CFA*

Chỉ số	Tiêu chuẩn	Kết quả	Đánh giá
CMIN/df	$\leq 2$	1,619	Tốt
GFI	$8 < \text{GFI} < 9$	0,878	Chấp nhận được
CFI	$\geq 0,9$	0,961	Tốt
TLI	$\geq 0,9$	0,956	Tốt

RMSEA	$\leq 0,6$	0,044	Tốt
PCLOSE	$\geq 0,05$	0,972	Tốt

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Nghiên cứu tiếp tục thực hiện các kiểm định liên quan nhằm đảm bảo độ tin cậy, độ hội tụ và tính phân biệt để đảm bảo sự chính xác của kết quả phân tích, tránh gây ra các sai lệch về kết quả phân tích và đảm bảo thể hiện được ý nghĩa của dữ liệu đối với thực tế.



Hình 3.1. Mô hình đo lường tới hạn chuẩn hóa

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

### 3.5.2. Kiểm định độ tin cậy, độ hội tụ và giá trị phân biệt

Để kiểm định độ tin cậy, nghiên cứu đánh giá hệ số tải chuẩn hóa và độ tin cậy tổng hợp. Như đã trình bày, hệ số tải chuẩn hóa phải lớn hơn hoặc bằng 0,5 (lý

tường nhất là lớn hơn hoặc bằng 0,7), đồng thời độ tin cậy tổng hợp phải lớn hơn hoặc bằng 0,7, Kết quả kiểm tra cho thấy các chỉ số qua bảng dưới đây.

Thông qua bảng số liệu, tất cả các hệ số tải chuẩn hóa đều lớn hơn 0,5 do đó tất cả các biến đều đạt tiêu chuẩn. Mặt khác, kết quả phân tích cho thấy rằng các giá trị của độ tin cậy đều cao hơn 0,7, Do đó, toàn bộ các biến quan sát đều có ý nghĩa trong thang đo. Ta có thể kết luận thang đo được sử dụng trong nghiên cứu đạt tiêu chuẩn về độ tin cậy hay độ tin cậy của thang đo được đảm bảo

*Bảng 3.19. Hệ số tải chuẩn hóa*

STT	Quan hệ			Ước lượng	STT	Quan hệ			Ước lượng
1	CBTG6	<---	CBTG	.867	17	CBKG4	<---	CBKG	.937
2	CBTG4	<---	CBTG	.815	18	CBKG2	<---	CBKG	.849
3	CBTG5	<---	CBTG	.808	19	CBKG1	<---	CBKG	.862
4	CBTG2	<---	CBTG	.682	20	CBKG3	<---	CBKG	.840
5	CBTG1	<---	CBTG	.759	21	CBTT2	<---	CBTT	.798
6	CBTG3	<---	CBTG	.760	22	CBTT3	<---	CBTT	.720
7	HL4	<---	HL	.792	23	CBTT5	<---	CBTT	.866
8	HL5	<---	HL	.862	24	CBTT1	<---	CBTT	.717
9	HL2	<---	HL	.782	25	CBTT4	<---	CBTT	.702
10	HL1	<---	HL	.818	26	CBPP3	<---	CBPP	.855
11	HL3	<---	HL	.843	27	CBPP2	<---	CBPP	.820
12	CSTT5	<---	CSTT	.900	28	CBPP4	<---	CBPP	.754
13	CSTT2	<---	CSTT	.866	29	CBPP1	<---	CBPP	.739
14	CSTT3	<---	CSTT	.859	30	CBDX4	<---	CBDX	.814
15	CSTT4	<---	CSTT	.797	31	CBDX2	<---	CBDX	.730
16	CSTT1	<---	CSTT	.855	32	CBDX3	<---	CBDX	.746
					33	CBDX1	<---	CBDX	.815

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Để kiểm định tính hội tụ nghiên cứu đánh giá dựa vào giá trị AVE với tiêu chí các chỉ số AVE phải lớn hơn hoặc bằng 0,5, Kết quả phân tích cho thấy tất cả các giá trị AVE đều đạt yêu cầu ( $\geq 0,5$ ), do đó tính hội tụ được đảm bảo

Để đạt được tính phân biệt, các chỉ số MSV phải nhỏ hơn chỉ số AVE tương ứng. Đồng thời các chỉ số SQRTAVE phải lớn hơn các chỉ số Inter-Construct Correlations. Đồng thời, dựa vào kết quả này ta có thể kết luận rằng các tiêu chuẩn để đánh giá tính phân biệt đều được đảm bảo



Bảng 3.20. Kết quả đánh giá CR, AVE, MSV và SQRTAVE

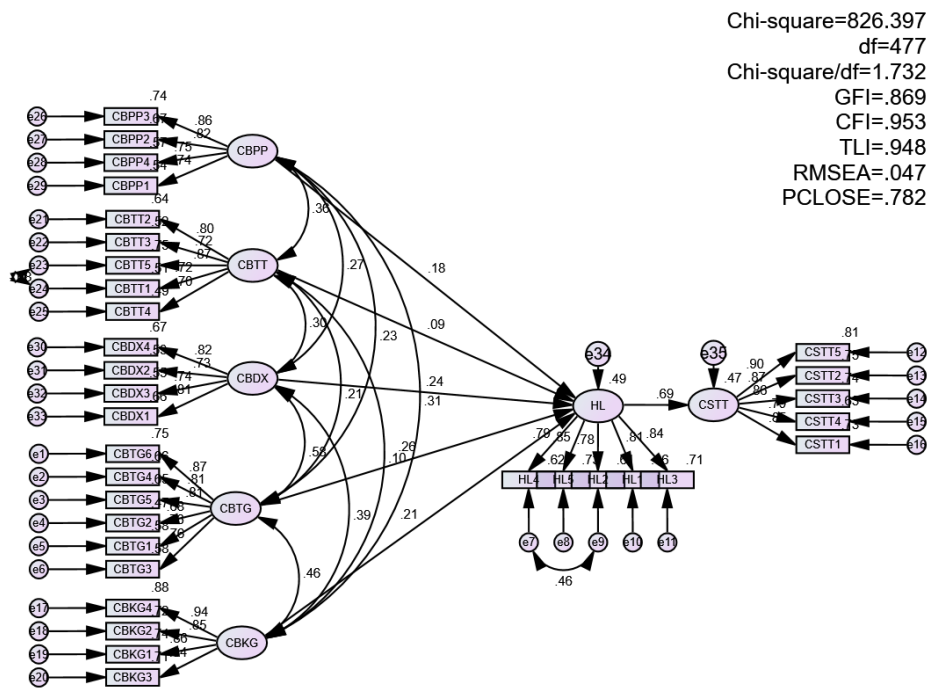
	<b>CR</b>	<b>AVE</b>	<b>MSV</b>	<b>MaxR(H)</b>	<b>CBTG</b>	<b>HL</b>	<b>CSTT</b>	<b>CBKG</b>	<b>CBTT</b>	<b>CBPP</b>	<b>CBDX</b>
<b>CBTG</b>	0,905	0,615	0,334	0,913	<b>0,784</b>						
<b>HL</b>	0,911	0,672	0,425	0,914	0,538***	<b>0,820</b>					
<b>CSTT</b>	0,932	0,733	0,425	0,936	0,547***	0,652***	<b>0,856</b>				
<b>CBKG</b>	0,928	0,762	0,242	0,938	0,459***	0,472***	0,492***	<b>0,873</b>			
<b>CBTT</b>	0,874	0,583	0,129	0,887	0,207***	0,287***	0,310***	0,100†	<b>0,763</b>		
<b>CBPP</b>	0,871	0,629	0,210	0,879	0,233***	0,380***	0,459***	0,306***	0,359***	<b>0,793</b>	
<b>CBDX</b>	0,859	0,604	0,334	0,864	0,578***	0,529***	0,546***	0,389***	0,303***	0,275***	<b>0,777</b>

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Như vậy, kết quả kiểm định CFA cho thấy, các khái niệm đều đạt yêu cầu về giá trị cũng như độ tin cậy, số lượng nhân tố và các biến đo lường trên các nhân tố đó phù hợp với mong đợi trên nền tảng lý thuyết đã được thiết lập trước đó. Vì vậy, thang đo phù hợp sử dụng cho phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính tiếp theo.

### 3.6. PHÂN TÍCH MÔ HÌNH CẤU TRÚC SEM

Kết quả kiểm định cho thấy các chỉ tiêu phân tích liên quan đều đạt tiêu chuẩn cần thiết, khẳng định mô hình nghiên cứu đạt mức độ phù hợp với dữ liệu nghiên cứu thu thập được. Cụ thể: Chi-square đạt 826,397; df đạt 477 và giá trị p rất nhỏ đạt 0,000; Chi-square/df đạt giá trị 1,732 nhỏ hơn 2; GFI đạt 0,869; CFI đạt 0,953; TLI đạt 0,948, Như vậy cả ba chỉ số CFI và TLI đều lớn hơn 0,9 và  $0,8 < GFI < 0,9$ , Đồng thời chỉ số RMSEA đạt 0,044 nhỏ hơn 0,08 theo tiêu chuẩn của Hair và ctg (2010)



Hình 3.2. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính chuẩn hóa

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Bảng 3.21. Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa

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	<b>.093</b>
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)

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  $p > 0,05$ ,

Kết quả kiểm định cho thấy tất cả các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu đều có ý nghĩa thống kê với độ tin cậy 95% do tất cả các giá trị p đều nhỏ hơn 0,05, Mặt khác, các ước lượng tương ứng với từng mối quan hệ thể hiện giá trị khác nhau, trong đó có các mối quan hệ thuận chiều. Do đó, các giả thuyết H1 và từ H3 đến H6 đều được chấp nhận. Đồng thời kiểm định mô hình cũng khẳng định thang đo lường các khái niệm trong mô hình đạt giá trị về mặt lý thuyết.

Thông qua hệ số ước lượng chuẩn hóa của mức độ ảnh hưởng giữa các nhân tố, ta có thể đánh giá được tầm quan trọng của từng nhân tố đối với việc ảnh hưởng đến sự chia sẻ tri thức. Theo đó, trong các nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến sự chia sẻ tri thức thì sự hài lòng thể hiện sự ảnh hưởng mạnh nhất. Trị tuyệt đối của hệ số ước lượng chuẩn hóa mức độ ảnh hưởng của sự hài lòng đến sự chia sẻ tri thức đạt 0,686, Như vậy, nếu sự hài lòng sẽ làm thay đổi sự chia sẻ tri thức.

*Bảng 3.22. 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)*

Đối với các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng thì công bằng thời gian lại là nhân tố ảnh hưởng mạnh hơn. Điều này được minh chứng thông qua hệ số ước lượng chuẩn hóa mối quan hệ giữa công bằng thời gian và sự hài lòng có trị tuyệt đối đạt 0,263 trong khi trị tuyệt đối của hệ số tác động chuẩn hóa của công bằng đối xử, công bằng không gian, công bằng phân phối, công bằng thủ tục đối với nhân tố

này chỉ đạt lần lượt là 0,241; 0,215; 0,181; 0,087, 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.

Cuối cùng, ở 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

Việc kiểm định bằng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM, nghiên cứu thực hiện có thực hiện kiểm định Bootstrap (Phụ lục 2).

### **3.7. TIỂU KẾT CHƯƠNG 3**

Thông qua cơ sở lý thuyết có được từ chương 1 và phương pháp nghiên cứu chương 2 tiến hành thực hiện thiết kế khung nghiên cứu, bảng câu hỏi hoàn chỉnh để tiến hành thu thập dữ liệu, kết quả có 327 mẫu nghiên cứu được đưa vào nghiên cứu phân tích với các kỹ thuật định lượng cần thiết như cronbach alpha, EFA, CFA, SEM, thông qua kiểm định các giả thuyết nghiên cứu cho thấy được có 5 yếu tố thuộc công bằng tổ chức là công bằng phân phối, công bằng thủ tục, công bằng đối xử, công bằng thời gian, công bằng không gian có tác động đến sự hài lòng trừ CBTT (có  $p=0,093>0,05$ ) với và sự hài lòng tác động đến chia sẻ tri thức.

## **CHƯƠNG 4.      BÀN LUẬN VỀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU, ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP TĂNG TÍNH CÔNG BẰNG TRONG TỔ CHỨC NHẪM TĂNG CHIA SẺ TRI THỨC TRONG DOANH NGHIỆP**

### **4.1.      BÀN LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU**

#### **4.1.1.      Kết luận và mô hình nghiên cứu đã được kiểm định**

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, nghiên cứu kết hợp các kỹ thuật định lượng như kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích nhân tố khẳng định. Với 6 giả thuyết nghiên cứu đặt ra, kết quả kiểm định với độ tin cậy 95% ta có thể kết luận 6 giả thuyết được chấp nhận.

Trong đó, 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. Trong các yếu tố tác động đến chia sẻ tri thức thì yếu tố có trọng số tác động mạnh nhất đến chia sẻ tri thức là sự hài lòng ( $\beta = 0,686$ ),

Đối với các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng thì công bằng thời gian lại là nhân tố ảnh hưởng mạnh hơn. Điều này được minh chứng thông qua hệ số ước lượng chuẩn hóa mối quan hệ giữa công bằng thời gian và sự hài lòng có trị tuyệt đối đạt 0,263 trong khi trị tuyệt đối của hệ số tác động chuẩn hóa của công bằng đối xử, công bằng không gian, công bằng phân phối đối với nhân tố này chỉ đạt lần lượt là 0,241; 0,215; 0,181, Xét trong bối cảnh của nghiên cứu này, trừ công bằng thủ tục không có ảnh hưởng tới sự hài lòng. 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.

Nghiên cứu tại các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là các doanh nghiệp trong lĩnh vực Da - Giày rất ít các nghiên cứu trình bày về mối quan hệ giữa sự chia sẻ tri thức và công bằng tổ chức, các nghiên cứu sau này nên tập trung trình bày mối quan hệ này và kết quả nghiên cứu của đề án đã giúp góp phần vào các công trình nghiên cứu liên quan đến khái niệm công bằng tổ chức và sự chia sẻ tri thức.

#### **4.1.2. Kết luận về thang đo sử dụng**

Thông qua thang đo kế thừa từ các nghiên cứu có liên quan trước đây và kết hợp với nghiên cứu định tính, tác giả khi làm đề án sử dụng thang đo chính thức với 33 biến quan sát thuộc 7 khái niệm, trên nền tảng kế thừa và có hiệu chỉnh cho thích hợp với môi trường nghiên cứu tại các doanh nghiệp trong lĩnh vực Da- Giày tại Thành Phố Hà Nội thông qua nghiên cứu định tính, kết quả cho thấy thang đo khá thích hợp với tình hình nghiên cứu của đề án.

Trong 33 biến quan sát, kết luận cuối cùng chỉ có 5 quan sát của biến CBTT không phù hợp với bối cảnh, ngoài ra các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố và mức độ hội tụ tốt lên các khái niệm mà nó đo lường.

Cụ thể, các thang đo được đánh giá thông qua các kỹ thuật phân tích định lượng cần thiết, ban đầu sử dụng kỹ thuật phân tích Cronbach's Alpha kiểm định 33 biến quan sát của thang đo và kết quả là cả 33 biến quan sát đều đạt yêu cầu và được đưa vào để phân tích tiếp theo EFA (các kỹ thuật kiểm định độ tin cậy thang đo).

Thứ hai, phân tích EFA tổng 33 biến quan sát vẫn đáp ứng tốt. yêu cầu. Tiếp theo thang đo được đưa vào kiểm định thông qua kỹ thuật phân tích nhân tố khẳng định để kiểm định tính đơn hướng, kiểm định độ tin cậy, độ hội tụ và các giá trị phân biệt trước khi tiến hành mô hình cấu trúc tuyến tính SEM kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu.

Kết quả chính thức có 1 biến độc lập CBTT bao gồm 5 quan sát bị loại khỏi thang đo thông qua quá trình kiểm định thang đo bởi các kỹ thuật cần thiết, điều này cho thấy được mức độ phù hợp của thang đo sử dụng cho bối cảnh của nghiên cứu

Tóm lại, ta có thể kết luận rằng thang đo này phù hợp với tình hình nghiên cứu của đề án, và đáng tin cậy để sử dụng cho những nghiên cứu trong lĩnh vực Da - Giày, quá trình kiểm định thang đo cung cấp được cơ sở cho các nghiên cứu liên quan.

#### **4.1.3. So Sánh với các nghiên cứu trước đó**

Kết quả nghiên cứu so với nghiên cứu trước đây, đối với nghiên cứu của Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020) cho thấy các yếu tố thuộc công bằng tổ chức có ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức. Nghiên cứu của Samad Ranjbar Ardakani (2012) và Tayyaba Akram và các cộng sự (2016) cũng chỉ ra các

yếu tố công bằng phân phối, công bằng thủ tục, công bằng đối xử có ảnh hưởng cùng chiều đến chia sẻ tri thức. hay trong khi, nghiên cứu của Fatt, CK, Khin, EWS, & Heng, TN (2010) chỉ ra các yếu tố thuộc công bằng tổ chức có ảnh hưởng cùng chiều đến sự hài lòng của nhân viên. Đặc biệt, cuối cùng trong nghiên cứu của Nguyễn Hữu Nghị và Mai Trường An (2018) chỉ ra mối quan hệ giữa sự hài lòng và chia sẻ tri thức

Với kết quả nghiên cứu này, tác giả cũng đồng tình với các nghiên cứu trước đây rằng mối quan hệ của các yếu tố thuộc công bằng tổ chức có mối quan hệ với sự hài lòng và sự hài lòng có mối quan hệ với chia sẻ tri thức tuy nhiên mức độ tác động của các yếu tố có phần khác với các nghiên cứu liên quan trước đây về trị số trọng số và thứ tự tác động do có các yếu tố bối cảnh, ngoại cảnh và nhóm đối tượng hướng tới giữa các nghiên cứu có sự khác nhau.

## **4.2. HÀM Ý QUẢN TRỊ**

### **4.2.1. Hàm ý về công bằng phân phối**

Ở bất kỳ một vị trí nào trong tổ chức, mỗi quan tâm chính sẽ là đảm bảo những theo đuổi những mục tiêu của mỗi cá nhân, bất kể mục tiêu cụ thể này có thể là gì. Tuy nhiên, mục tiêu riêng phải gắn liền với mục tiêu chung của tổ chức. Chính vì vậy, các nhà quản trị cần thực hiện hai nguyên tắc cơ bản của sự phân phối công bằng trong tổ chức để đem lại sự hài lòng và khả năng chấp nhận chia sẻ tri thức mới qua lại giữa các cá nhân trong tổ chức là tốt nhất

*Thứ nhất, nguyên tắc tự do:* là quyền tiếp cận bình đẳng các quyền và tự do cơ bản cho tất cả mọi người. Với điều này, mỗi người sẽ có thể tiếp cận được các quyền tự do rộng rãi nhất tương thích với các chương trình tiếp cận tương tự của các công dân khác. Qua đó, vấn đề không chỉ là sự tiếp cận tích cực của cá nhân mà còn là những hạn chế tiêu cực nhằm tôn trọng các quyền và tự do cơ bản của người khác.

*Thứ hai, nguyên tắc khác biệt:* đề cập đến cách thức giải quyết những bất bình đẳng về kinh tế và xã hội, cũng như cách thức phân phối công bằng. Thứ nhất, Rawls lập luận rằng sự phân bổ như vậy phải dựa trên kỳ vọng hợp lý về lợi ích cho tất cả mọi người, đồng thời cũng mang lại lợi ích lớn nhất cho những người kém may mắn nhất trong xã hội. Thứ hai, các chức vụ và vị trí gắn liền với sự sắp xếp này phải được mở rộng cho tất cả mọi người

Ngoài ra, cần có những giới hạn cụ thể khi thực hiện 2 nguyên tắc trên để tránh trường hợp lạm dụng:

+) Với các nguyên tắc ưu tiên quyền tự do, trong đó các quyền tự do cơ bản chỉ có thể bị hạn chế nếu điều này được thực hiện vì mục đích bảo vệ quyền tự do: bằng cách củng cố “toàn bộ hệ thống tự do được chia sẻ bởi tất cả mọi người”; hoặc nếu một quyền tự do kém bình đẳng hơn được chấp nhận đối với những người phải chịu sự tự do kém hơn này.

+) Với sự bất bình đẳng về cơ hội và ưu tiên về hiệu quả và phúc lợi chỉ có thể được chấp nhận nếu: nó nâng cao “cơ hội của những người có ít cơ hội hơn” trong xã hội; và/hoặc tiết kiệm quá mức sẽ cân bằng hoặc giảm bớt gánh nặng khó khăn cho những người không được hưởng lợi theo truyền thống.

Ngoài những nguyên tắc trên, trong tổ chức cần thực hiện các chuẩn mực trong công bằng phân phối như:

*Bình đẳng:* Bất kể đầu vào của họ là gì, tất cả các thành viên trong nhóm phải được chia phần thưởng/chi phí bằng nhau. Bình đẳng ủng hộ rằng người đóng góp 20% nguồn lực của nhóm sẽ nhận được nhiều như người đóng góp 60%.

*Công bằng:* Kết quả của các thành viên phải dựa trên đầu vào của họ. Vì vậy, một cá nhân đã đầu tư một lượng lớn đầu vào (ví dụ như thời gian, tiền bạc, công sức) sẽ nhận được nhiều hơn từ nhóm so với một cá nhân đóng góp rất ít. Thành viên của các nhóm lớn thích phân bổ phần thưởng và chi phí dựa trên vốn chủ sở hữu.

*Quyền lực:* Những người có nhiều quyền hạn, địa vị hoặc quyền kiểm soát nhóm hơn sẽ nhận được nhiều hơn những người ở vị trí cấp thấp hơn.

*Nhu cầu:* Những người có nhu cầu lớn nhất cần được cung cấp các nguồn lực cần thiết để đáp ứng những nhu cầu đó. Những cá nhân này nên được cung cấp nhiều nguồn lực hơn những người đã sở hữu chúng, bất kể đầu vào của họ là gì.

*Trách nhiệm:* Các thành viên trong nhóm có nhiều nhất nên chia sẻ nguồn lực của mình với những người có ít hơn.



#### 4.2.2. Hàm ý về yếu tố công bằng đối xử

Công bằng, bình đẳng là đảm bảo mọi cá nhân đều có cơ hội, có quyền bình đẳng như nhau. Dù là các cá nhân riêng lẻ hay là các cá nhân trong cùng một tập thể của bất kỳ tổ chức nào.

Đối xử với nhân viên bằng sự tôn trọng và công bằng là rất quan trọng vì hai lý do. *Đầu tiên*, nó tạo dựng danh tiếng của công ty về sự công bằng và vô tư. *Thứ hai*, không kém phần quan trọng là việc xác định và bảo vệ quyền lợi của nhân viên sẽ làm giảm khả năng công ty bị lôi kéo vào cáo buộc phân biệt đối xử.

Đối xử công bằng với nhân viên bao gồm tôn trọng quyền riêng tư của họ và cung cấp phản hồi về hiệu suất của họ để giúp họ đáp ứng thành công các yêu cầu công việc. Bởi vì khi tất cả nhân viên đều nhận được sự tôn trọng như nhau từ các nhà lãnh đạo, các mối quan hệ bền chặt hơn, có ý nghĩa hơn sẽ có không gian để phát triển trong tương lai.

Tuy nhiên để có cách đối xử đúng đắn, các nhà quản trị cần:

*Thứ nhất*, hiểu sự khác biệt giữa đối xử công bằng và bình đẳng

Trước khi nhà quản trị chuyển trọng tâm sang đối xử công bằng, điều quan trọng là phải hiểu nó khác với bình đẳng như thế nào. Mỗi nhân viên là duy nhất. Hầu hết tất cả nhân viên đều có những sắc thái tinh tế nhưng quan trọng trong đạo đức làm việc, phong cách, kỹ năng, trách nhiệm và mục tiêu của họ. Công bằng có nghĩa là người lãnh đạo đối xử với mọi người một cách phù hợp và riêng biệt, dựa trên hoàn cảnh và sự đóng góp.

*Thứ hai*, khuyến khích nhân sự hành động chuyên nghiệp và công bằng

Bộ phận Nhân sự phải luôn hành động chuyên nghiệp và công bằng vì cách đối xử của họ với nhân viên chính là kim chỉ nam để lãnh đạo cũng như nhân viên noi theo. Đạo đức của nhân viên được thúc đẩy và ảnh hưởng rất nhiều bởi cách các nhà quản lý nhân sự đối xử với nhân viên. Nhu cầu bộ phận nhân sự phải hành động chuyên nghiệp cũng là một khía cạnh khác vì họ chỉ chịu trách nhiệm về kết quả công việc và sự đóng góp của nhân viên và bất cứ điều gì họ làm trong thời gian cá nhân đều không phải là mối quan tâm của nhân viên. Bộ phận nhân sự không được chống lại họ vì năng suất làm việc thấp.

Công việc mà nhân viên công ty làm trong thời gian riêng tư không thể liên quan đến năng suất làm việc thấp của họ. Bộ phận nhân sự có thể chỉ trích nhân viên làm việc năng suất thấp, nhưng điều đó không nên liên quan đến niềm đam mê của họ trong thời gian rảnh rỗi. Các chức năng của bộ phận nhân sự cũng phải nằm trong phạm vi chuyên môn của tổ chức và phù hợp với các tiêu chuẩn đạo đức mà công ty tuân thủ.

Đối xử bình đẳng với nhân viên không có nghĩa là đối xử công bằng. Một ví dụ có thể là hai nhân viên đảm nhận cùng một vai trò, người có tính chủ động và nỗ lực cao hơn phải được đối xử khác với người chỉ đáp ứng được những yêu cầu tối thiểu về nhiệm vụ vừa công bằng vừa mang tính khích lệ.

Nhân sự phải hành động hợp lý trong bối cảnh của tổ chức. Vì kiểm soát chất lượng và đạo đức trong kinh doanh là một yếu tố định tính nên việc duy trì và kiểm soát vấn đề đó là rất khó thực hiện được, tuy nhiên sự cải thiện của tổ chức lại phụ thuộc vào hậu quả của sự công bằng trong hành chính. Các hướng dẫn của các bộ phận chức năng nhân sự phải rõ ràng trong định nghĩa của họ về các quyết định có điều kiện dựa trên nhận thức và khả năng lãnh đạo về các tình huống khác nhau. Chẳng hạn, trường hợp có hành vi quá đáng phải xử lý nghiêm minh, đúng pháp luật, còn sai phạm trong công việc phải xử lý thông cảm hơn để phấn đấu tiêu hao tổ chức nhiều hơn. Các trường hợp khác nhau và phải được xử lý riêng biệt.

#### *Cuối cùng, tự chịu trách nhiệm*

Đây là một cách khác để đảm bảo nhân viên của tổ chức được đối xử công bằng. Việc thay đổi suy nghĩ hoặc thái độ của bản thân lãnh đạo hàng ngày sẽ không giúp ích gì trong việc nuôi dưỡng niềm tin với nhân viên của họ.

Cả sự bình đẳng và đối xử công bằng đều dẫn đến những nhân viên hạnh phúc hơn, gắn bó hơn và làm việc hiệu quả hơn, những người tự hào bảo đảm cho tổ chức hơn.

#### **4.2.3. Hàm ý yếu tố công bằng thời gian**

Để tối đa hóa năng suất và đạt được mục tiêu của tổ chức, việc quản lý thời gian công bằng và hiệu quả là rất quan trọng. Tổ chức có trách nhiệm đảm bảo rằng mọi nhân viên của mình sử dụng thời gian làm việc một cách hiệu quả. Dưới đây là một số chiến lược và kỹ thuật thực tế giúp tổ chức quản lý thời gian làm việc của nhân viên nhằm nâng cao năng suất và hiệu suất tổng thể.

Quản lý thời gian hiệu quả là điều cần thiết để đạt được thành công cho cả cá nhân và tổ chức. Quản lý thời gian làm việc của nhân viên liên quan đến việc tạo ra một môi trường thúc đẩy năng suất, hiệu quả và cân bằng lành mạnh giữa công việc và cuộc sống. Bằng cách thực hiện các chiến lược và kỹ thuật phù hợp, người quản lý có thể tối ưu hóa hiệu suất của nhóm và đạt được kết quả mong muốn.

Biết cách quản lý thành công thời gian làm việc của nhân viên là điều cần thiết cho bất kỳ doanh nghiệp thành công nào. Nó liên quan đến việc lập lịch trình, đặt ra các kỳ vọng và mục tiêu rõ ràng, cung cấp phản hồi về hiệu suất, ghi nhận công việc khó khăn cũng như quản lý xung đột khi chúng xảy ra. Cho phép tính linh hoạt cũng giúp cải thiện mức độ hài lòng trong công việc và năng suất, từ đó chuyển thành một môi trường làm việc có lợi hơn về tổng thể. Cụ thể:

*Đầu tiên, là giúp nhân viên đặt kỳ vọng rõ ràng*

Để quản lý hiệu quả thời gian làm việc của nhân viên, điều quan trọng là phải thiết lập những kỳ vọng rõ ràng về vai trò, trách nhiệm và tiêu chuẩn thực hiện của họ. Truyền đạt rõ ràng mục tiêu và mục tiêu của từng dự án hoặc nhiệm vụ, mang lại cho nhân viên ý thức về phương hướng và mục đích. Sự rõ ràng này giúp nhân viên ưu tiên công việc và phân bổ thời gian phù hợp.

Thuê những người có tư duy phê phán, những người hiểu mục tiêu chung và có thể sắp xếp thứ tự ưu tiên một cách hiệu quả cũng có ích. Hay sử dụng bài kiểm tra tư duy phản biện để tìm ra những nhân viên phù hợp có thể nắm bắt nhanh chóng và đáp ứng các tiêu chuẩn về hiệu suất của bạn.

*Thứ hai, ưu tiên các nhiệm vụ và đặt thời hạn*

Khuyến khích nhân viên ưu tiên các nhiệm vụ của họ dựa trên mức độ khẩn cấp và tầm quan trọng. Bằng cách giúp họ xác định các nhiệm vụ quan trọng và thiết lập thời hạn, đảm bảo rằng công việc được hoàn thành kịp thời. Cách tiếp cận này cho phép nhân viên tập trung vào các hoạt động có mức độ ưu tiên cao và tránh các nhiệm vụ lãng phí thời gian.

Nó giúp tập trung vào các mục tiêu hoặc mục đích quan trọng, cũng như chia dự án thành các phần có thể quản lý được để đạt được hiệu quả và năng suất. Đây là một kỹ năng vô giá cho cả sự phát triển cá nhân và kinh doanh.

*Thứ ba, khuyến khích theo dõi và giám sát thời gian*

Việc triển khai hệ thống theo dõi thời gian có thể cung cấp những hiểu biết có giá trị về cách nhân viên sử dụng thời gian làm việc của họ. Khuyến khích nhân viên sử dụng phần mềm quản lý công việc để theo dõi thời gian họ dành cho các nhiệm vụ và dự án khác nhau. Thường xuyên xem xét các hồ sơ này để xác định bất kỳ sự thiếu hiệu quả hoặc lĩnh vực nào cần cải thiện. Giám sát thời gian làm việc có thể giúp xác định các mô hình, cải thiện năng suất và tạo điều kiện phân bổ nguồn lực tốt hơn.

*Thứ tư, cung cấp đủ nguồn lực và hỗ trợ*

Để tối ưu hóa thời gian làm việc, điều cần thiết là cung cấp cho nhân viên các nguồn lực, công cụ và hỗ trợ cần thiết để họ thực hiện nhiệm vụ một cách hiệu quả. Việc thiếu khả năng tiếp cận các nguồn lực thiết yếu có thể dẫn đến sự chậm trễ và kém hiệu quả không cần thiết. Đảm bảo rằng nhân viên có thiết bị, phần mềm và chương trình đào tạo cần thiết để hoàn thành công việc một cách hiệu quả.

*Thứ năm, thúc đẩy sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống*

Nhận thức được tầm quan trọng của việc cân bằng giữa công việc và cuộc sống và khuyến khích nhân viên duy trì sự cân bằng lành mạnh giữa công việc và cuộc sống cá nhân. Làm việc quá sức và kiệt sức có thể tác động tiêu cực đến năng suất và sức khỏe tổng thể. Nuôi dưỡng một nền văn hóa coi trọng sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống bằng cách thúc đẩy sắp xếp công việc linh hoạt, khuyến khích nghỉ giải lao và không khuyến khích làm thêm giờ trừ khi cần thiết.

Tổ chức nhận thức được tầm quan trọng của việc duy trì sự cân bằng lành mạnh giữa công việc và cuộc sống và từ đó cung cấp cho nhân viên của họ những nguồn lực và hỗ trợ đầy đủ để họ có thời gian chất lượng xa nơi làm việc. Điều cần thiết là mọi người phải được nghỉ ngơi đầy đủ để có thể đạt hiệu suất cao nhất cả trong công việc và khi tham gia các hoạt động ngoài công việc.

*Thứ sáu, giảm thiểu phiền nhiễu và gián đoạn*

Tạo môi trường làm việc giảm thiểu phiền nhiễu và gián đoạn, cho phép nhân viên tập trung vào nhiệm vụ của mình. Thiết lập các chính sách hạn chế các cuộc họp không cần thiết, không khuyến khích sử dụng quá nhiều thiết bị cá nhân và cung cấp không gian yên tĩnh dành riêng cho công việc tập trung. Giảm thiểu sự xao lãng giúp nhân viên tập trung và hoàn thành công việc một cách hiệu quả.

Điều quan trọng là tạo ra bầu không khí làm việc giúp giảm phiền nhiễu và gián đoạn để nhân viên có thể tập trung hoàn toàn vào nhiệm vụ công việc của mình, thúc đẩy năng suất đồng thời cho phép hoàn thành nhiệm vụ một cách nhanh chóng và hiệu quả.

*Thứ bảy, tiến hành đánh giá hiệu suất thường xuyên*

Đánh giá hiệu suất thường xuyên là điều cần thiết để quản lý thời gian làm việc của nhân viên một cách hiệu quả. Cung cấp phản hồi mang tính xây dựng, ghi nhận thành tích và xác định các lĩnh vực cần cải thiện. Đánh giá hiệu suất mang đến cơ hội thảo luận về các chiến lược quản lý thời gian, đặt ra các mục tiêu mới và điều chỉnh các mục tiêu cá nhân phù hợp với các ưu tiên của tổ chức.

Đó là yếu tố quan trọng trong việc quản lý thời gian làm việc của nhân viên một cách hiệu quả nhất và theo dõi tiến độ trong một khoảng thời gian nhất định. Chúng giúp tạo ra trách nhiệm giải trình, quản lý mục tiêu và đánh giá tốt hơn cách đạt được chúng.

*Thứ tám, mang lại sự linh hoạt và tự chủ*

Trao quyền cho nhân viên bằng cách mang lại sự linh hoạt và tự chủ trong việc quản lý thời gian làm việc của họ. Cho họ quyền tự do lựa chọn giờ làm việc hoặc tạo cơ hội làm việc từ xa có thể nâng cao động lực và năng suất của họ. Tính linh hoạt này cho phép nhân viên điều chỉnh công việc theo sở thích cá nhân và tối đa hóa hiệu quả của họ.

Bằng cách cho phép mọi người có cơ hội và tự do lựa chọn thời điểm làm việc hoặc cho phép họ tiếp cận các cơ sở làm việc từ xa, động lực và năng suất của họ có thể được nâng cao đáng kể. Những cơ hội này mang đến một cách tuyệt vời để các cá nhân thể hiện bản thân trong cuộc sống nghề nghiệp của mình mà vẫn đạt được kết quả tích cực.

*Thứ chín, khuyến khích hợp tác và làm việc theo nhóm*

Thúc đẩy sự hợp tác và làm việc nhóm trong tổ chức của bạn để tối ưu hóa thời gian làm việc. Khuyến khích nhân viên làm việc cùng nhau, chia sẻ kiến thức và cộng tác trong các dự án. Hợp tác nâng cao năng suất bằng cách tận dụng các kỹ năng và chuyên môn đa dạng của các thành viên trong nhóm. Nuôi dưỡng văn hóa

làm việc mang tính hỗ trợ và hòa nhập, coi trọng tinh thần đồng đội và khuyến khích giao tiếp cởi mở.

*Thứ mười, cung cấp cơ hội đào tạo và phát triển*

Đầu tư vào việc đào tạo và phát triển nhân viên của bạn để cải thiện kỹ năng quản lý thời gian của họ. Cung cấp các hội thảo, tài nguyên trực tuyến về kỹ thuật quản lý thời gian hiệu quả và các giải pháp hỗ trợ AI cho nơi làm việc. Việc trang bị cho nhân viên những kỹ năng và kiến thức cần thiết sẽ giúp họ quản lý thời gian làm việc hiệu quả hơn và đạt được kết quả tốt hơn.

*Thứ mười một, sử dụng công nghệ để hợp lý hóa quy trình*

Tự động hóa quy trình làm việc và nâng cao năng suất với sự trợ giúp của các công cụ, phần mềm công nghệ. Phần mềm quản lý dự án, ứng dụng lập kế hoạch nhân viên, ứng dụng theo dõi thời gian và công cụ giao tiếp có thể hỗ trợ cộng tác, quản lý nhiệm vụ và phân bổ nguồn lực hiệu quả. Tích hợp các giải pháp công nghệ phù hợp với nhu cầu cụ thể của tổ chức và khuyến khích nhân viên áp dụng chúng.

Bằng cách tự động hóa quy trình làm việc và tận dụng các công cụ, phần mềm công nghệ, doanh nghiệp có thể tăng năng suất một cách đáng kể. Điều này sẽ giúp họ tiết kiệm thời gian, tiền bạc và nguồn lực cũng như nâng cao chất lượng đầu ra một cách tiết kiệm chi phí.

*Thứ mười hai, công nhận và khen thưởng năng suất*

Ghi nhận và khen thưởng nhân viên vì năng suất và quản lý thời gian hiệu quả vì điều đó khuyến khích họ tiếp tục phấn đấu hướng tới sự xuất sắc. Công khai thừa nhận thành tích của họ, đưa ra các biện pháp khuyến khích hoặc đưa ra cơ hội thăng tiến nghề nghiệp. Những phần thưởng này tạo ra một môi trường làm việc tích cực và thúc đẩy nhân viên tiếp tục quản lý thời gian của họ một cách hiệu quả.

Nó cũng sẽ thúc đẩy họ tiếp tục nỗ lực hơn nữa để đạt được những thành tựu to lớn. Khen thưởng nhân viên bằng tiền thưởng hoặc giải thưởng bất cứ khi nào có thể sẽ khuyến khích văn hóa xuất sắc giúp củng cố tỷ lệ thành công của tổ chức.

*Thứ mười bốn, giải quyết các thách thức về quản lý thời gian*

Xác định và giải quyết những thách thức quản lý thời gian phổ biến mà nhân viên phải đối mặt. Cung cấp hỗ trợ và nguồn lực để vượt qua những thách thức này, chẳng hạn như các chương trình quản lý căng thẳng hoặc đào tạo về cách xử lý các

nhệm vụ nhạy cảm về thời gian. Khuyến khích giao tiếp cởi mở, nơi nhân viên có thể tìm kiếm hướng dẫn và thảo luận về bất kỳ khó khăn nào họ gặp phải trong việc quản lý thời gian làm việc.

Những thách thức về quản lý thời gian này cũng bao gồm sự trì hoãn, thiếu tập trung hoặc động lực, khó sắp xếp thứ tự ưu tiên cho các nhiệm vụ và quản lý sự xao lãng. Bằng cách đó, tổ chức có thể giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn.

Tóm lại, quản lý hiệu quả thời gian làm việc của nhân viên là điều cần thiết để tối đa hóa năng suất và đạt được các mục tiêu của tổ chức. Bằng cách thực hiện các chiến lược như đặt kỳ vọng rõ ràng, ưu tiên các nhiệm vụ, cung cấp hỗ trợ, thúc đẩy cân bằng giữa công việc và cuộc sống và tận dụng công nghệ, các nhà quản lý có thể tạo ra một môi trường thúc đẩy năng suất và trao quyền cho nhân viên quản lý thời gian của họ một cách hiệu quả.

#### **4.2.4. Hàm ý yếu tố công bằng không gian**

Trong khi nhân viên chịu trách nhiệm về lĩnh vực công việc của họ trong công ty thì các tổ chức có trách nhiệm trong việc duy trì tinh thần tại nơi làm việc.

Một trong những cách đơn giản nhất để cải thiện sự hài lòng của nhân viên tại nơi làm việc là tập trung vào chính môi trường. Môi trường văn phòng nên mời gọi bất kỳ ai bước vào bên trong nhưng điều này thường khó đạt được khi có những hạn chế về tiền thuê nhà ngăn cản việc trang trí nội thất.

Các tổ chức nên thực hiện quản lý không gian bao gồm việc quản lý, theo dõi và kiểm tra không gian vật lý của công ty. Nó ngày càng trở nên quan trọng đối với sự hài lòng và sự gắn kết của nhân viên. Quản lý không gian đã phát triển từ việc dọn dẹp và bảo trì mang tính phản ứng thành một bộ phận kinh doanh có vị trí trên bàn lãnh đạo. Mục tiêu chính của quản lý không gian là làm cho không gian văn phòng tiết kiệm chi phí và hiệu quả nhất có thể. Phần mềm quản lý không gian có thể giúp quá trình này trở nên dễ dàng hơn, tự động hơn và tiết kiệm thời gian cũng như tiền bạc. Một môi trường văn phòng tốt hơn có thể làm tăng sự hài lòng, năng suất và lòng trung thành của nhân viên, đồng thời giảm tỷ lệ luân chuyển nhân tài. Công việc kết hợp đang trở nên phổ biến hơn, khiến việc quản lý không gian trở nên không thể thiếu trong hoạt động kinh doanh hàng ngày. Quản lý không gian có thể giúp tiết kiệm tiền, tối ưu hóa việc sử dụng không gian và tránh phải trả tiền cho những diện tích không sử dụng. Không gian văn phòng được quy hoạch hợp lý có

thể tăng năng suất, thúc đẩy tính linh hoạt và giúp các tổ chức dễ dàng thích ứng với những thay đổi hơn. Quản lý không gian tốt có thể giảm bớt khối lượng công việc của quản trị viên tại nơi làm việc, cải thiện sự hợp tác, sự hài lòng của nhân viên và thúc đẩy tính bền vững của môi trường.

Quản lý không gian văn phòng hiệu quả bao gồm một tập hợp các phương pháp hay nhất giúp tối ưu hóa năng suất, sự cộng tác và sức khỏe của nhân viên.

Thứ nhất, thiết kế bố trí linh hoạt phải phù hợp với phong cách và nhiệm vụ làm việc đa dạng. Thứ hai, việc tích hợp đồ nội thất và thiết bị tiện dụng hỗ trợ sức khỏe và sự thoải mái của nhân viên, giảm căng thẳng và tăng cường sự tập trung tổng thể. Các giải pháp lưu trữ hiệu quả và dọn dẹp thường xuyên sẽ duy trì một môi trường có tổ chức. Tận dụng ánh sáng tự nhiên và kết hợp cây trồng trong nhà có thể cải thiện bầu không khí và thúc đẩy bầu không khí trong lành hơn.

Cơ sở hạ tầng công nghệ phải được cập nhật và có khả năng thích ứng để tạo điều kiện liên lạc và kết nối liền mạch. Nên khuyến khích phản hồi thường xuyên từ nhân viên để điều chỉnh không gian làm việc theo nhu cầu của họ. Cuối cùng, cần cân nhắc sự cân bằng giữa làm việc từ xa và hiện diện tại văn phòng (mô hình làm việc kết hợp) để thúc đẩy sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống và thích ứng với các xu hướng thay đổi.

Bằng cách tuân thủ các phương pháp hay nhất này, các doanh nghiệp có thể tạo ra một không gian văn phòng thúc đẩy sự sáng tạo, hợp tác và năng suất đồng thời ưu tiên phúc lợi cho lực lượng lao động của họ. Cụ thể:

#### *Giữ các khu vực có trật tự*

Có một số lợi ích của việc dọn dẹp không gian làm việc của nhân viên. Cụ thể, ta có câu nói “một ngôi nhà ngăn nắp đồng nghĩa với một tâm trí ngăn nắp chưa?” Chính vì vậy, tổ chức nên áp dụng điều tương tự cho không gian văn phòng. Giữ các khu vực ngăn nắp không chỉ giúp nhân viên tập trung mà còn có thể giúp cải thiện hệ thống miễn dịch của họ. Văn phòng bừa bộn có thể thu hút vi trùng và bụi, có thể làm tăng nguy cơ dị ứng và khiến mọi người bị bệnh. Nhân viên có thể được tùy chỉnh để phù hợp với nhu cầu tổ chức và lưu trữ của họ. Ngoài ra, họ có thể chọn cách phối màu của riêng mình!

#### *Thêm một số cây xanh*



Cây xanh là một trong những giải pháp tốt nhất để cải thiện môi trường văn phòng trong tổ chức, khiến nó trở nên thân thiện và thoải mái hơn. Một nghiên cứu năm 2010 của Đại học Công nghệ Sydney cho thấy khi đưa cây xanh vào không gian văn phòng, căng thẳng của nhân viên đã giảm đáng kể.

Thực vật nổi tiếng vì có tác dụng làm dịu cũng như giúp giảm bệnh tật bằng cách làm sạch không khí ô nhiễm một cách tự nhiên. Một cách dễ dàng để nâng cao phong cách trang trí văn phòng của bạn và thêm một số cây xanh là giới thiệu một bức tường vườn thẳng đứng . Các bức tường trong vườn có thể được sử dụng như một tính năng thú vị để trưng bày cây cối hoặc chúng có thể được sử dụng làm vách ngăn để ngăn cách một khu vực riêng tư hơn trong văn phòng.

#### *Sử dụng nội thất tiện nghi*

Sức khỏe của nhân viên phải luôn được ưu tiên hàng đầu trong không gian văn phòng. Nhân viên văn phòng phải dành phần lớn thời gian trong ngày bên bàn làm việc và trước máy tính, và việc ngồi xuống có vẻ thoải mái nhưng có thể gây căng thẳng cho cơ thể nếu sử dụng sai đồ nội thất.

Đưa đồ nội thất có thể điều chỉnh độ cao như bàn ghế vào không gian văn phòng sẽ khuyến khích tư thế tốt, tạo điều kiện cho máu lưu thông đều đặn và thúc đẩy môi trường làm việc nhóm linh hoạt. Các trạm làm việc có thể điều chỉnh được đặc biệt có lợi, giúp nhân viên tự do lựa chọn xem họ muốn dành cả ngày để ngồi hay đứng, điều này có thể giúp cải thiện năng suất bằng cách khiến họ cảm thấy thoải mái và dễ chịu hơn. Để biết thêm đồ nội thất tiện dụng, hướng tới sức khỏe.

### **4.3. ĐÓNG GÓP CỦA NGHIÊN CỨU**

#### **4.3.1. Đóng góp về lý luận**

Nghiên cứu này khẳng định rằng công việc nghiên cứu tổ chức đóng vai trò quan trọng trong công việc quản lý tri thức tại doanh nghiệp. Việc tổ chức thực hiện các hoạt động nghiên cứu có hệ thống giúp tạo ra môi trường thuận lợi cho việc thu thập, lưu trữ và chia sẻ tri thức. Nghiên cứu kiểm định được mối quan hệ giữa công bằng tổ chức, sự hài lòng và chia sẻ tri thức của nhân viên tại các doanh nghiệp đa - ngành 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

qua khảo sát, với 327 bảng hỏi hợp lệ. Nghiên cứu 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.

#### **4.3.2. Đóng góp về thực tiễn**

##### ***Giúp các nhà quản trị cải thiện sự công bằng trong tổ chức***

Sự công bằng trong tổ chức không được đưa ra mà là kết quả của một loạt các can thiệp và hành vi quản lý. Là một người chuyên nghiệp, điều quan trọng là bạn biết hành vi và hoạt động ra quyết định của mình ảnh hưởng như thế nào đến công bằng của tổ chức. Chúng ta xem xét một loạt các cách thực tế để bạn có thể thúc đẩy sự công bằng trong tổ chức của mình.

##### ***Truyền thông tổ chức hiệu quả***

Khi người sử dụng lao động sử dụng giao tiếp hiệu quả, điều này có thể dẫn đến nhận thức về công bằng giữa các cá nhân và thông tin (Kernan & Hanges, 2002). Điều quan trọng là các tổ chức phải sử dụng giao tiếp có chất lượng khi giải thích các quyết định cho nhân viên vì điều này có thể làm tăng sự tin cậy đối với cả ban quản lý và tổ chức (Kernan & Hanges, 2002). Một ví dụ về điều này là khi các tổ chức cần dư thừa một số vị trí công việc. Điều quan trọng là phải giải thích cho tất cả nhân viên lý do tại sao tình trạng dư thừa lại xảy ra và cũng phải đối xử đàng hoàng và công bằng với những người bị sa thải.

Greenberg (1990) đã thử nghiệm cơ sở lý luận này trong một thí nghiệm trên thực địa, theo đó một tổ chức sản xuất đã giảm lương ở hai nhà máy của mình. Tại một nhà máy, lý do cắt lương đã được giải thích một cách tế nhị và tương ứng, còn ở nhà máy kia thì không có lời giải thích nào cho nhân viên. Sau khi cắt giảm lương, Greenberg (1990) đã kiểm tra số lượng nhân viên trộm cắp xảy ra ở hai nhà máy. Đúng như dự đoán, những người bị cắt lương có tỷ lệ trộm cắp cao hơn trong khi những người nhận được lời giải thích nhạy cảm lại trộm ít hơn; hơn nữa, nhận thức về sự bất bình đẳng đã giảm đi (Greenberg, 1990).

##### ***Sự tham gia của nhân viên***

Một yếu tố dự báo khác về công bằng của tổ chức là sự tham gia của nhân viên. Khi các tổ chức đưa nhân viên vào quá trình ra quyết định liên quan đến các thủ tục của tổ chức, điều này sẽ làm tăng nhận thức về công lý. Sự gia tăng công bằng trong tổ chức này xảy ra ngay cả khi kết quả không có lợi cho nhân viên (Bies & Shapiro, 1988). Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng khi nhân viên được đưa ra tiếng nói hoặc ý kiến đóng góp trong các thủ tục của tổ chức, điều này sẽ làm tăng nhận thức về sự công bằng cả về thủ tục lẫn giữa các cá nhân (Kernan & Hanges, 2002).

#### *Tâm trạng và cảm xúc của nhân viên*

Khi các sự kiện của tổ chức diễn ra, điều này có thể tác động đến tâm trạng và cảm xúc của nhân viên. Hơn nữa, nhân viên diễn giải các sự kiện một cách khác nhau và điều này có thể phụ thuộc vào thái độ của nhân viên; ví dụ, khi khủng hoảng xảy ra, một số nhân viên có thể lo lắng hơn những người khác. Trên thực tế, một đánh giá phân tích tổng hợp cho thấy mức độ ảnh hưởng của trạng thái và đặc điểm có thể ảnh hưởng đến nhận thức về công lý (Barsky & Kaplan, 2007). Khi nhân viên trải nghiệm cả trạng thái tích cực và đặc điểm cảm xúc tích cực, họ có nhiều khả năng có nhận thức cao hơn về công bằng tương tác, thủ tục và phân phối (Barsky & Kaplan, 2007). Những cá nhân bị trầm cảm cũng có xu hướng có nhận thức tiêu cực hơn về công bằng trong tổ chức (Lang và cộng sự, 2011).

#### ***Công bằng tổ chức là một hiện tượng ở cấp độ cá nhân và nhóm***

Công bằng tổ chức vừa là một hiện tượng ở cấp độ cá nhân và cấp độ nhóm. Hầu hết các nghiên cứu đã được tiến hành ở cấp độ cá nhân nhưng có nghiên cứu cho thấy rằng công bằng trong tổ chức vận hành ở cấp độ nhóm, đặc biệt là về môi trường nhóm. Nhân viên bị ảnh hưởng bởi các đồng nghiệp và cấp độ nhóm trong nhận thức của họ về công lý và điều này có thể dẫn đến nhận thức ở cấp độ nhóm về công bằng tổ chức dưới hình thức môi trường công bằng (Li & Cropanzano, 2009).

Ví dụ: nếu có một cuộc khủng hoảng trong tổ chức, các thành viên trong nhóm có thể chia sẻ nhận thức của họ với nhau và điều này có thể dẫn đến cách giải thích chung về các sự kiện. Các thành viên trong nhóm cũng bị ảnh hưởng lẫn nhau và điều này có thể dẫn đến sự đồng nhất trong nhận thức của nhóm về công lý, tạo ra một bầu không khí mạnh mẽ (Roberson & Colquitt, 2005). Colquitt và các đồng nghiệp cũng chỉ ra rằng các nhóm có môi trường công lý cao có xu hướng hoạt

động hiệu quả hơn, xét về mặt hiệu quả hoạt động và ít vắng mặt hơn (Colquitt, Noe & Jackson, 2002).

### ***Lợi ích của sự công bằng trong tổ chức***

Công bằng trong tổ chức là một cấu trúc quan trọng vì nó ảnh hưởng đến kết quả ở cấp độ cá nhân, nhóm và tổ chức. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng sự công bằng trong tổ chức có liên quan đến những kết quả tích cực như lòng tin, hiệu quả công việc và sự hài lòng, cam kết của tổ chức, và hành vi công dân tổ chức (Colquitt và cộng sự, 2013).

Công bằng trong tổ chức cũng liên quan đến các kết quả tiêu cực như hành vi làm việc phản tác dụng, bỏ việc và kiệt sức, do đó những nhân viên nhận thức được sự công bằng trong kết quả và quy trình có xu hướng ít tham gia vào các hành vi tiêu cực này (Colquitt và cộng sự, 2013).

Điều quan trọng là các tổ chức phải đảm bảo rằng họ đối xử công bằng với nhân viên của mình thông qua việc đảm bảo rằng cả kết quả và quy trình đều công bằng và chính đáng. Các tổ chức có thể đảm bảo rằng các hoạt động của tổ chức là minh bạch và công bằng để nhân viên luôn cam kết với các mục tiêu của tổ chức.

### ***Đánh giá quan trọng về công bằng tổ chức: Đoàn kết Cấp độ 5***

Dựa trên bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ giữa hiệu quả nhóm và hiệu suất của nhóm, hồ sơ này được xếp hạng Cấp 5, (Dựa trên thang đo từ 1-5). Cấp độ 5 là điểm đánh giá cao nhất cho một hồ sơ dựa trên bằng chứng được cung cấp về tính hiệu quả của công lý tổ chức. Cho đến nay, nghiên cứu về công bằng tổ chức đã chứng minh tầm quan trọng của cấu trúc này đối với vô số kết quả của tổ chức. Hơn nữa, nghiên cứu đã được tiến hành ở cấp độ cá nhân, nhóm và tổ chức.

### ***5 phương pháp hay nhất về quản lý kiến thức***

Sự hài lòng của người dùng được nâng cao, khả năng khám phá nội dung tăng lên và cách sử dụng thời gian của mọi người hiệu quả hơn là những lý do tuyệt vời để bạn nắm bắt được quy trình quản lý kiến thức của mình. Tuy nhiên, điều thường khó nắm bắt là làm thế nào để đạt được điều này một cách hiệu quả.

### ***Cải thiện hoạt động luân chuyển kiến thức của tổ chức***

Hiểu cách các yếu tố trong tổ chức kết nối với nhau là chìa khóa để thiết kế hoặc chọn giải pháp dễ dàng hơn việc yêu cầu đồng nghiệp cung cấp thông tin. Bắt đầu bằng cách kiểm kê các yêu cầu kiến thức trong toàn tổ chức để DN biết mọi

người đang tìm kiếm gì và họ tìm kiếm nó như thế nào. Điều này cũng phát hiện ra nội dung cũ, có thể làm sai lệch kết quả tìm kiếm.

Khi hiểu các yêu cầu về kiến thức của mình, bao gồm cả nơi lưu trữ kiến thức cũng như cách chủ lao động và khách hàng tìm kiếm kiến thức đó, DN có thể làm cho kiến thức đó dễ tiếp cận hơn thông qua tìm kiếm hợp nhất, xây dựng một quy trình kết hợp tìm kiếm liên kết với chỉ mục thống nhất.

Tìm kiếm liên kết, lấy thông tin từ nhiều nguồn khác nhau, giúp người dùng tìm thấy thông tin nhanh hơn. Nó hoạt động đặc biệt hiệu quả khi được ghép nối với một chỉ mục hợp nhất một hệ thống tạo ra một chỉ mục nội dung thống nhất duy nhất bất kể nó được lưu trữ ở đâu. Khi kết hợp thêm với AI (như đã thảo luận ở trên), tìm kiếm hợp nhất có thể thay đổi cách nhân viên và khách hàng của bạn khám phá nội dung.

### ***Tận dụng công nghệ, đặc biệt là AI tăng chia sẻ tri thức trong tổ chức***

Công nghệ phù hợp cho phép bạn tận dụng việc chia sẻ kiến thức bằng cách tự động hóa và đổi mới nhiều bước vốn có trong quy trình nắm bắt kiến thức. Ví dụ: tìm kiếm trên đám mây cho phép bạn lập chỉ mục thông tin trong tài liệu tham khảo kiến thức có thể truy cập được trên toàn cầu.

AI có thể giúp bạn tận dụng kiến thức quan trọng và điều hướng dữ liệu lớn để cải thiện hiệu suất và tăng cường đổi mới, đồng thời mở rộng quan điểm cho toàn bộ nhóm của bạn. Các công cụ hỗ trợ AI kết nối và kết hợp kiến thức liên quan trên các nền tảng khác nhau để người tìm kiếm truy cập khi cần.

Một ví dụ khách hàng quan trọng về điều này là UW Health, một trung tâm y tế học thuật, phi lợi nhuận phục vụ 600,000 bệnh nhân ở Trung Nam Wisconsin.

Theo Noah Locke, giám đốc công nghệ tiếp thị tại UW Health, 80% người dùng đang tìm kiếm 20% nội dung. Kể từ năm 2019, UW Health đã sử dụng tính năng tìm kiếm được hỗ trợ bởi AI của Coveo trên mạng nội bộ của mình để giúp hiển thị và cung cấp các kết quả có liên quan, giúp nhóm y tế của họ truy cập tốt hơn vào thông tin quan trọng.

### ***Xây dựng văn hóa chia sẻ kiến thức mạnh mẽ***

Một yếu tố quan trọng trong việc quản lý thông tin và chia sẻ kiến thức, bất kể bộ phận nào, là văn hóa tổ chức. Sáng kiến KM yêu cầu mọi người thay đổi hành

vi của mình. Nghĩa là, ghi lại và chia sẻ tất cả tài sản tri thức và vốn trí tuệ mà họ khó kiếm được. Như vậy, theo Hiệp hội Công nghiệp Công nghệ & Dịch vụ (TSIA), văn hóa chia sẻ kiến thức mạnh mẽ với tinh thần hợp tác là động lực quan trọng dẫn đến thành công cho hầu hết các công ty.

Khuyến khích thực hành chia sẻ kiến thức giữa các nhân viên là chưa đủ. Bạn cần xây dựng một nền văn hóa từ trên xuống xung quanh nó, được hỗ trợ bởi các giám đốc điều hành và được thúc đẩy bởi đội ngũ KM tận tâm giúp hướng dẫn và cố vấn cho nhân viên.

Điều này đặc biệt quan trọng với cách sắp xếp công việc kết hợp và từ xa. Theo Gallup, công việc từ xa sẽ tiếp tục đến năm 2023, với khoảng 75% nhân viên có khả năng làm việc từ xa sẽ làm việc từ xa hoàn toàn hoặc một phần.

Việc loại bỏ những lỗ hổng kiến thức và kho chứa thông tin sẽ rất quan trọng cho sự thành công của những người làm việc từ xa.

### ***Phát triển chương trình chuyên dụng và hỗ trợ***

Văn hóa chia sẻ kiến thức mạnh mẽ chỉ có thể xảy ra khi có sáng kiến chuyên dụng. Có một nhóm là một khởi đầu tốt khi thiết lập nền tảng cho việc chia sẻ kiến thức. Nó đang trở nên phổ biến hơn với các công ty muốn tận dụng.

Nhiều tổ chức vẫn thiếu giải pháp quản lý tri thức toàn diện nhưng đã có dấu hiệu cải thiện ổn định. Theo TSIA, các chương trình chuyên dụng đang trưởng thành, với sự gia tăng về nhân sự tận tâm và quản lý chương trình, đồng thời có nhiều nhà điều hành hơn bao gồm các mục tiêu chiến lược trong đánh giá hoạt động với nghiên cứu trong tương lai được lên kế hoạch.

TSIA cho biết các chiến lược tìm kiếm cũng đang trở nên phức tạp hơn. Xu hướng tìm kiếm hợp nhất đang gia tăng kết nối mọi thứ từ kho nội dung và tài liệu sản phẩm đến các khóa học và thảo luận cộng đồng.

Tìm kiếm hợp nhất thông minh bổ sung khả năng xử lý ngôn ngữ tự nhiên, trí tuệ nhân tạo và học máy vào tính năng này, do đó, kết quả tìm kiếm trở nên chính xác hơn theo thời gian dựa trên kết quả tìm kiếm nào được truy cập và kết quả dựa trên mục đích của cụm từ tìm kiếm chứ không chỉ các chuỗi tìm kiếm thực tế

### ***Xác định điều gì hiệu quả (và điều gì không) với phân tích***

Cuối cùng, cho phép những người lao động tri thức đóng góp trực tiếp vào tri thức được chia sẻ khi nó phát triển và thay đổi. Feldman cho biết, các tài liệu có thể nhanh chóng trở nên lỗi thời và việc khuyến khích nhân viên đóng góp vào việc cập nhật kiến thức sẽ mang lại cho họ nhiều quyền sở hữu và độc lập hơn.

Sự phát triển kiến thức cũng nhìn lại để xem liệu kiến thức có đang được sử dụng hay không, ai đang sử dụng nó và sử dụng như thế nào, cũng như gắn việc sử dụng kiến thức đó với các thước đo thành công. Nói cách khác, bạn phân tích kiến thức của mình để xem liệu nó có giúp bạn đạt được điều bạn muốn làm hay không.

Chase nói thêm: “Chúng tôi đang tạo ra môi trường kiến thức này... và nó cần phát triển cùng với chúng tôi khi nhu cầu của chúng tôi thay đổi và phù hợp với bối cảnh của mỗi cá nhân”. Điều này giúp các tổ chức quyết định cách họ có thể tối ưu hóa nội dung của mình trong tương lai.

Phân tích cũng có thể giúp xác định những gì nhân viên đang tìm kiếm và kiến thức mà họ hướng tới nhiều nhất cung cấp cho tổ chức ý tưởng về các lĩnh vực mà họ có thể cần cải thiện quy trình, chẳng hạn như đào tạo mới và những lỗ hổng kiến thức cũng như cách họ có thể sử dụng kiến thức đó cho Cải tiến sản phẩm.

#### ***Một số phương pháp thực hành tốt nhất củng cố giá trị của kiến thức***

Feldman cho biết, khi hiểu biết của bạn về nhu cầu quản lý kiến thức ngày càng tăng - bằng cách xem xét con người, quy trình và công nghệ - thì nhu cầu nhấn mạnh tầm quan trọng của nó đối với hoạt động tron tru của một tổ chức cũng tăng lên. Không có chuyện đặt ra rồi quên nó trong quản lý tri thức.

Hãy thực hiện điều này bằng cách chia sẻ những câu chuyện về nỗi đau trước và điều tốt đẹp hơn sau đó và khen thưởng những nhân viên đã đóng góp.

Những phần thưởng đó nên tập trung vào kết quả chứ không phải hoạt động. Ví dụ: đặt mục tiêu chỉnh sửa một số lượng tài liệu nhất định mỗi tuần sẽ khuyến khích mọi người chỉnh sửa tài liệu chứ không phải tạo ra tài liệu chất lượng cao. Việc tạo một tài liệu được nhiều nhân viên sử dụng sẽ tập trung vào kết quả.

Các ví dụ khác về kết quả là: Nhân viên có thể tự phục vụ dễ dàng và hiệu quả hơn; Tổ chức cung cấp kiến thức của nhân viên cho khách hàng thông qua các kênh thích hợp; Nhân viên ít trùng lặp công việc hơn; Yêu cầu của khách hàng thay đổi, ngay cả khi khối lượng không thay đổi; Tài sản thể chấp sẽ được sử dụng bởi X người thay vì tạo ra năm thứ mới cho đội ngũ bán hàng

Những kết quả đó phải kết nối với các giá trị của tổ chức, đó là những ý tưởng và khái niệm mà nhân viên nên tin tưởng.

Xây dựng phương pháp hay nhất bằng cách bắt đầu từ việc nhỏ để bạn có thể hiểu rõ về từng lĩnh vực tại một thời điểm. Feldman cho biết trước tiên hãy chọn lĩnh vực kiến thức của một nhóm để lập bản đồ và cho biết thêm rằng hai nhóm cũng sẽ hoạt động nếu bạn muốn tập hợp kiến thức được chia sẻ của họ lại với nhau.

Khi mọi người nghe nói về những thành công trong một lĩnh vực nào đó, dự án quản lý tri thức sẽ có đà phát triển. Tận dụng thời điểm đó rất quan trọng đối với sức khỏe của dự án.

#### *Đào sâu hơn kiến thức*

Chia sẻ chiến lược của họ để kết nối kiến thức và trải nghiệm của cả nhân viên và khách hàng, bao gồm: Những cân nhắc chính cho chiến lược quản lý kiến thức; Các phương pháp hay nhất để xác định khoảng trống nội dung và tận dụng tiếng nói của khách hàng; Các cách để hợp lý hóa và tăng tốc chương trình KM của bạn; Chuyển đổi quá trình chia sẻ kiến thức.

#### **4.4. HẠN CHẾ ĐỀ TÀI VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO**

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, hướng nghiên cứu tiếp theo nên chọn mẫu lớn hơn và tiến hành 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 (chia sẻ tri thức). 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

#### **4.5. TIÊU KẾT CHƯƠNG 4**

Dựa vào kết quả nghiên cứu ở chương 3, trên cơ sở đó tác giả trình bày kết quả nghiên cứu cuối cùng kết hợp với việc tiến hành đưa ra các hàm ý quản trị thích hợp để có thể cải thiện mối quan hệ gắn kết giữa các cá nhân trong tổ chức bên cạnh đó trình bày những hạn chế mà đề án còn thiếu sót, cũng như đề ra các hướng nghiên cứu tiếp theo

## KẾT LUẬN

Nghiên cứu này tập trung vào công việc khám phá mối liên hệ giữa công việc nghiên cứu tổ chức và việc chia sẻ tri thức trong các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực Da - Giày tại Việt Nam. Công việc nghiên cứu được hiểu là các hoạt động liên quan đến công việc nghiên cứu, thu thập, phân tích và ứng dụng tri thức trong tổ chức. Việc chia sẻ tri thức được xem xét qua các yếu tố như chia sẻ thông tin, kỹ năng, kinh nghiệm giữa các nhân viên. Các kết quả chính của nghiên cứu này chỉ ra 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.

Nghiên cứu đã khẳng định tầm quan trọng của nghiên cứu bằng tổ chức trong công việc cung cấp tri thức, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và sức mạnh của các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực Da - Giày tại Việt Nam. Việc bổ sung và cải thiện các khía cạnh bằng cách sử dụng trong tổ chức không chỉ mang lại lợi ích cho cá nhân nhân viên mà còn đóng góp quan trọng vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Afsheen, F.Rabia, I., Hina, S., & Sehar, Z. (2015). Knowledge sharing among Pakistani IT professionals: Examining the role of procedural justice, pay satisfaction and organizational commitment. *Advanced Research Letters*, 21(5), p1189–p1192
- [2]. Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129,
- [3]. Alaghe Band, A. (2004). *General management*. Tehran: Ravan Publication.
- [4]. Ardakani, S. R., Hossein, S. M., & Aslani, A. (2020). Forecasting Domestic Energy Consumption for the Nordic Countries. In *International Solutions to Sustainable Energy, Policies and Applications* (pp. 167-209). River Publishers.
- [5]. Argote, L. and Ingram, P. (2000), “Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82 No. 1, pp. 150-169,
- [6]. Atalay, C.G. and Özler, D.E. (2013), “A research to determine the relationship between organizational justice and psychological ownership among non-family employees in a family business”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 99, Riga, pp. 247-256
- [7]. Barsky, A., & Kaplan, S. A. (2007). If you feel bad, it's unfair: A quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92, 286–295,
- [8]. Bhatti, K., & Qureshi, T. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3(2), 54 –68
- [9]. Bies, R. J. & Shapiro, D. L (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31, 676–685,
- [10]. Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43–55). Greenwich, CT: JAI Press.
- [11]. Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31, 676-685,

- [12]. Bies, R. J., & Tripp, T. M. (2002). "Hot flashes, open wounds": Injustice and the tyranny of its emotions. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Emerging perspectives on managing organizational justice* (pp. 203–221). Greenwich, CT: Information Age Publishing
- [13]. Bies, R.J. and Moag, J.S. (1986), "Interactional justice: communication criteria of fairness", *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 1 No. 1, pp. 43-55,
- [14]. Braun, F. and Avital, M. (2007), "Good project management practices drive more than project success: learning, knowledge sharing and job satisfaction in IT project teams", Paper presented at Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS), available at: <http://aisel.aisnet.org/amcis2007/297/>
- [15]. Brockner & Greenberg (1990). The impact of layoffs on survivors: An organizational justice perspective. *International Journal of Business and Management*, 1065- 1089,
- [16]. Byrne, B.M.J.N.Y.T. and F. Group, *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming (multivariate applications series)*. 2010, **396**(1): p. 7384
- [17]. Choi, S. (2011). Organizational Justice and Employee Work Attitudes: The Federal Case. *American Review of Public Administration*, 41, 185-204,
- [18]. Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278–32
- [19]. Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400,
- [20]. Colquitt, J. A., & Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *The handbook of organizational justice* (pp. 113–152). Mahwah, NJ: Erlbaum
- [21]. Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate, *Personnel Psychology*, 55, 83-109,
- [22]. Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A

- meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98, 2, 199-236,
- [23]. Colquitt, J.A. (2001), "On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 No. 3, pp. 386-400,
- [24]. Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O. and Ng, K.Y. (2001), "Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 No. 3, pp. 425-445
- [25]. 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
- [26]. Davis, K. (1988) *Human behaviour at work: organisational behaviour*, 5 th ed., McGraw Hill, New York
- [27]. Drucker, P. F. (1998). *Management's new paradigms*. *Forbes magazine*, 10(2), 98-99
- [28]. E.R. Goodin, (2010), *Temporal justice*, *Journal of Social Policy*, 39 (1), pp. 1-16
- [29]. Edery, R.A. (2017). *The Influence of Organizational Respect on Job Satisfaction in the Human Services: Findings from a New York State Multi-Site Job Satisfaction Cross-Sectional Survey – A Short Commentary*. *International Journal of Emergency Mental Health and Human Resilience*, Vol.19, No. 3, pp 1-2 © 2017,
- [30]. Fatt, C. K., Khin, E. W. S., & Heng, 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), 56-63,
- [31]. 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.

- [32]. Garud, R., & Kumaraswamy, A. (2005). Vicious and virtuous circles in the management of knowledge: The case of Infosys Technologies. *MIS Quarterly*, 29(1), 9-33,
- [33]. Gholami, M. H., Asli, M. N., Nazari-Shirkouhi, S., & Noruzy, A. (2013). Investigating the influence of knowledge management practices on organizational performance: an empirical study. *Acta Polytechnica Hungarica*, 10(2), 205-216,
- [34]. Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22, Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 5, 561-568,
- [35]. Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9–22,
- [36]. Greenberg, J. (1990), “Employee theft as a reaction to underpayment inequity: the hidden cost of pay cuts”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75 No. 5, pp. 561-568,
- [37]. Gurchiek, K. (2016). Survey: Respect at Work Boosts Job satisfaction. SHRM. Retrieved from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/2016-job-satisfaction-and-engagement-survey.aspx>.
- [38]. Hair, J.F., et al., *'Multivariate Data Analysis, 7th Edition'*, Pearson, New York. 2010,
- [39]. 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,
- [40]. Hoàng Trọng and Chu Nguyễn Mộng Ngọc, *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS-tập 1*, 2008, NXB Hồng Đức
- [41]. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, Nhà xuất Bản Hồng Đức.
- [42]. Hussienian, Sh, Habibi, S. (2007). Interorganizational factors of the development of organizational commitment among police stations of the greater Tehran. *Journal of disciplinary knowledge*, 9,

- [43]. Imani, J. (2009). Analyzing the simple and multiple relationship of organizational justice with job satisfaction among the teachers of exceptional schools in Bandar Abbas city. *Journal of Educational Sciences, University of Tabriz*, 2(51), 27-34,
- [44]. Jakopec, Z. Susanj (2014) Effects of (Mis)alignment between supervisory and organizational justice, *Journal of General Social Issues*,4, pp. 615-637
- [45]. Jean-Paul, P., & Shih, C. (2011). An empirical study on the combined effects of KM enablers and KM strategies organizational performance: A case study of Taiwan ICDF. *Review of Management Innovation & Creativity*, 4(10), 1-22,
- [46]. Kaewchur Anussornnitisarn, & Pastuszak, (2013). The mediating role of knowledge sharing on information technology and innovation. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 2(2), 227–242
- [47]. Kernan, M. C., & Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: antecedents and consequences of procedural, interpersonal and information justice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 916-928,
- [48]. Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621-636
- [49]. 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
- [50]. Krylova, K. O., Vera, D., & Crossan, M. (2016). Knowledge transfer in knowledge intensive organizations: the crucial role of improvisation in transferring and protecting knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 1045-1064,
- [51]. Lang, J., Bliese, P. D., Lang, J. W. B., & Adler, A. B. (2011, February 7). Work Gets Unfair for the Depressed: Cross-Lagged Relations Between Organizational Justice Perceptions and Depressive Symptoms. *Journal of Applied Psychology*.
- [52]. Lee, J. C., Shiue, Y. C., & Chen, C. Y. (2016). Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement. *Computers in Human Behavior*, 54, 462-474,

- [53]. Leventhal, G.S. (1980), "What should be done with equity theory?", in Gergen, K.J., Greenberg, M.S. and Willis, R.H. (Eds), *Social Exchange*, Springer, Boston, MA.
- [54]. Levy, M. (2011). Knowledge retention: minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 582-600,
- [55]. Li, A., & Cropanzano, R. (2009). Fairness at the group level: Justice climate and intra-unit justice climate. *Journal of Management*, 35, 564-599,
- [56]. Li, J., Yuan, L., Ning, L. and Li-Ying, J. (2015), "Knowledge sharing and affective commitment: the mediating role of psychological ownership", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19 No. 6, pp. 1146-1166,
- [57]. Lin (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3), 315–332
- [58]. Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York, NY: Plenum Press.
- [59]. Liu, N.-C. and Liu, M.-S. (2011), "Human resource practices and individual knowledge-sharing behavior: an empirical study for Taiwanese R&D professionals", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 No. 04, pp. 981-997,
- [60]. Llopis & Foss (2016). Understanding the climate-knowledge sharing relation: The moderating roles of intrinsic motivation and job autonomy. *European Management Journal*, 34, 135–144
- [61]. Miller, J. L. (2006). *Coach Yourself to Succeed @ Work: How to Achieve Optimal Performance and Job Satisfaction*. CA, Dorrance Publishing Co
- [62]. Moorman, R.H. (1991). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855,
- [63]. Moyes, G. D., & Shao, L. P., Newsome, M. (2008). Comparative analysis of employee job satisfaction in the accounting profession. *Journal of Business & Economics Research*, 6(2), 65-81
- [64]. Nancy C. Morse , (1977)-*Satisfactions in the white-collar job*, Ayer publishing.



- [65]. Navimipour, N. J., & Charband, Y. (2016). Knowledge sharing mechanisms and techniques in project teams: Literature review, classification, and current trends. *Computers in Human Behavior*, 62, 730-742,
- [66]. 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
- [67]. Nghi, N. H., & An, M. T. (2018). Mối quan hệ giữa chia sẻ tri thức, sự hài lòng trong công việc và hiệu suất làm việc: Trường hợp các công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực du lịch trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. *TẠP CHÍ KHOA HỌC ĐẠI HỌC MỞ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH-KINH TẾ VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH*, 13(2), 3-18,
- [68]. Nguyễn Đình Thọ (2013), phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh, nhà xuất bản tài chính. Hà Nội, nhà xuất bản lao động xã hội.
- [69]. Nguyễn Thị Thanh (2014), Tạp chí Kinh tế & Phát triển, các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi chia sẻ tri thức với đồng nghiệp của giảng viên trong các trường đại học, Trang 13-27,
- [70]. Nonaka, I., Von Krogh, G. and Voelpel, S. (2006), “Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances”, *Organization Studies*, Vol. 27 No. 8, pp. 1179-1208,
- [71]. 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,
- [72]. O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment. *Applied Psychology*, vol. 48(2), pp. 197-209
- [73]. Paulin, D., & Suneson, K. (2015). Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers—three blurry terms in KM. *Leading Issues in Knowledge Management*, 2(2), 73
- [74]. 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,

- [75]. Roberson, Q. M., & Colquitt, J. A. 2005, Shared and configural justice: A social network model of justice in teams. *Academy of Management Review*, 30, 595-607,
- [76]. 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,
- [77]. Rubin, E.V. (2011). Exploring the Links Between Procedural Fairness and Union Membership in Federal Government. *Review of Public Personnel Administration*, 31, 128-142,
- [78]. Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925–946
- [79]. S. Usmani, S. Jamal (2013), Impact of distributive Justice, procedural Justice, interactional Justice, temporal Justice, spatial Justice on job satisfaction of banking employees, *Review of Integrative Business and Economics Research*, 2 (1)
- [80]. Safa & Solms (2016). An information security knowledge sharing model in organizations. *Computers in Human Behavior*, 57, 442–451,
- [81]. Sarker, S.J., Crossman, A. and Chinmeteeputuck, 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. 745-758,
- [82]. 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
- [83]. Shah, R. and S.M. Goldstein, *Use of structural equation modeling in operations management research: Looking back and forward*. *Journal of Operations management*, 2006, 24(2): p. 148-169,
- [84]. Shaw, J. C., Wild, R. E., & Colquitt, J. A. (2003). To justify or excuse? A meta-analysis of the effects of explanations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 444–4

- [85]. Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [86]. Spender, J.-C. and Mahoney, J.T. (2000), "Tacit knowledge in organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 25 No. 2, pp. 443-446,
- [87]. Tayyaba Akrama và cộng sự, 2016, The effect of organizational justice on knowledge sharing: An empirical evidence from the Chinese telecommunication sector, Elsevier, p 10-14
- [88]. Tea Moon (2015). The effects of organizational justice on the knowledge sharing and utilization in hotel firms. *Journal of tourism research*, 40(4), 41–59,
- [89]. Trần Thị Thuận (2020), ẢNH HƯỞNG CỦA CÔNG BẰNG TỔ CHỨC ĐẾN SỰ CHIA SẺ TRI THỨC CỦA NHÂN VIÊN: TRƯỜNG HỢP CÁC CÔNG TY CÔNG NGHỆ THÔNG TIN TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH, Luận án tiến sỹ, ĐH Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh
- [90]. Trương Minh Tuấn. Sách trắng: Công nghệ thông tin và truyền thông Việt Nam 2017, NXB Thông tin và truyền thông. Trang 32-34
- [91]. Vnoučková, L., & Urbancová, H. (2015). Employee turnover and knowledge management in the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 63(1), 313-325,
- [92]. Wang & Noe (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Journal of Human Resource Review*, 20, 115–131,
- [93]. Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*, 20(2), 115-131
- [94]. Wang, Y. (2012) *Recruitment and Retention of Knowledge Workers in Taiwan's High Technology Industry*". Thesis. Garfield University. Wales, United Kingdom.
- [95]. Yesil & Dereli (2013). An empirical investigation of the organizational justice, knowledge sharing and innovation capability. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 75, 199–208,

## PHỤ LỤC

### Phụ lục 1, Dàn bài thảo luận nhóm

Xin kính chào Anh/Chị nhằm có được bảng câu hỏi hoàn chỉnh để phục vụ cho nghiên cứu định lượng, xin các Anh/Chị vui lòng chọn những phát biểu sau phù hợp với thang đo cho mọi khái niệm, các phát biểu này được kế thừa từ thang đo của các nghiên cứu liên quan trước đây.

1. *Theo các Anh/Chị thì phát biểu nào thích hợp để đo lường công bằng phân phối?*

- Tôi nhận được phần thưởng trong công việc của tôi
- Phần thưởng là phù hợp và xứng đáng với kết quả và kinh nghiệm mà tôi có
- Tôi nhận được phần thưởng một cách công bằng với những gì mà tôi đã làm cho tổ chức
- Đánh giá kết quả phản ánh được trách nhiệm của tôi
- Tôi được nhận những nguồn lực phù hợp
- Tôi cảm nhận được sự công bằng cho việc chi trả của tổ chức

2. *Theo các Anh/Chị thì phát biểu nào thích hợp để đo lường khái niệm công bằng thủ tục?*

- Quy trình đánh giá trong công ty tôi là công bằng với các nhân viên bất kể khu vực, học vấn...
- Quy trình đánh giá phản ánh công bằng những gì mà nhân viên đạt được
- Những áp lực bên ngoài không ảnh hưởng đến quá trình đánh giá kết quả làm việc của nhân viên
- Có bộ tiêu chí chuẩn để đánh giá
- Các thủ tục tôi gặp phải không rườm rà
- Các quy trình thực hiện công việc mang tính chất tương đối dễ chịu
- Nhân viên và quản lý tham gia trong suốt quá trình đánh giá

3. *Theo các Anh/Chị thì phát biểu nào thích hợp để đo lường công bằng đối xử?*

- Quản lý của tôi rất muốn lắng nghe ý kiến của tôi
- Quản lý của tôi tránh các định kiến cá nhân

- Tôi nhận được sự quan tâm của mọi người xung quanh
- Quản lý của tôi thường khuyến khích tôi tương tác với mọi người
- Quản lý của tôi đối xử rất tốt với tôi
- Quản lý của tôi tôn trọng những quyền của tôi như một nhân viên dưới quyền

4. *Theo các Anh/Chị thì phát biểu nào thích hợp để đo lường khái niệm công bằng thời gian?*

- Nhân viên có thời gian cho các hoạt động xã hội như: thời gian cho bạn bè, tập thể thao, làm những điều mình thích trong tuần
- Nhân viên thường bị yêu cầu làm thêm giờ tại tổ chức của tôi
- Thời gian để ngủ trong ngày
- Tôi cảm nhận được sự công bằng về phân bổ thời gian
- Tôi rất thích về cách phân bổ thời gian của tổ chức
- Nhân viên không thể dành thời gian cho gia đình
- Nhân viên có đủ thời gian cho chồng/vợ của tôi
- Tổ chức quan tâm đến lượng thời gian của nhân viên

5. *Theo các Anh/Chị thì phát biểu nào thích hợp để đo lường khái niệm công bằng không gian?*

- Có sự khác biệt trong phân chia nguồn lực giữa các chi nhánh trong cùng tổ chức của tôi
- Các cơ sở như nhà ăn, nhà vệ sinh được tại nơi làm việc được sắp xếp công bằng đối với các nhân viên trong công ty
- Các máy in, photo, scan được đặt tại vị trí công bằng đối với nhân viên trong công ty
- Tôi hài lòng về cách phân chia nguồn lực của công ty
- Tôi cảm thấy được đáp ứng không gian đầy đủ và trong lành

6. *Theo các Anh/Chị thì phát biểu nào thích hợp để đo lường khái niệm sự hài lòng?*

- Tôi cảm thấy hài lòng khi lãnh đạo đối xử công bằng với nhân viên
- Tôi cảm thấy hài lòng khi không gian đầy đủ và trong lành
- Tôi cảm thấy hài lòng khi thời gian làm việc thoải mái và linh hoạt

**Phụ lục 2: Phiếu khảo sát chính thức**  
**Nghiên cứu mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và chia sẻ tri thức tại**  
**các Doanh nghiệp thuộc lĩnh vực Da - Giày ở Việt Nam**

Kính chào Anh/Chị!

Tôi tên là Nguyễn Huy Bách – Học viên cao học tại Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội, Tôi đang khảo sát ý kiến của nhân viên trong các doanh nghiệp da - Giày về mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và chia sẻ tri thức. Rất mong Quý anh/chị dành thời gian trả lời Phiếu khảo sát này.

Mọi thông tin Anh/Chị cung cấp là ẩn danh và chỉ được dùng cho mục đích nghiên cứu, không sử dụng vào bất kỳ mục đích thương mại nào.

Trân trọng cảm ơn!

**Nội dung khảo sát.**

Sau đây xin Anh Chị) vui lòng cung cấp cho chúng tôi một số thông tin qua các câu hỏi sau đây, bằng cách đánh dấu X vào các ô  tương ứng với các số được sắp xếp từ 1 đến 5 cho từng câu hỏi tương ứng với các mức độ:

- 1: Rất không đồng ý
- 2: Không đồng ý
- 3: Bình thường
- 4: Đồng ý
- 5: Rất đồng ý

Các mục biểu thị mức độ đồng ý của Anh (Chị) với các phát biểu, con số càng lớn nghĩa là mức độ đồng ý càng cao.

STT	Các yếu tố	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
<b>CÔNG BẰNG PHÂN PHỐI (CBPP)</b>						
1	Tôi nhận được phần thưởng trong công việc của tôi					
2	Phần thưởng là phù hợp và xứng đáng với kết quả và kinh nghiệm mà tôi có					
3	Tôi nhận được phần thưởng một cách công bằng với những gì mà tôi đã làm cho tổ chức					
4	Đánh giá kết quả phản ánh được trách nhiệm của tôi.					

<b>CÔNG BẰNG THỦ TỤC (CBTT)</b>						
<b>5</b>	Quy trình đánh giá trong công ty tôi là công bằng với các nhân viên bất kể khu vực, học vấn...					
<b>6</b>	Quy trình đánh giá phản ánh công bằng những gì mà nhân viên đạt được					
<b>7</b>	Những áp lực bên ngoài không ảnh hưởng đến quá trình đánh giá kết quả làm việc của nhân viên.					
<b>8</b>	Có bộ tiêu chí chuẩn để đánh giá.					
<b>9</b>	Nhân viên và quản lý tham gia trong suốt quá trình đánh giá.					
<b>CÔNG BẰNG ĐỐI XỬ (CBDX)</b>						
<b>10</b>	Quản lý của tôi rất muốn lắng nghe ý kiến của tôi					
<b>11</b>	Quản lý của tôi tránh các định kiến cá nhân					
<b>12</b>	Quản lý của tôi đối xử rất tốt với tôi					
<b>13</b>	Quản lý của tôi tôn trọng những quyền của tôi như một nhân viên dưới quyền					
<b>CÔNG BẰNG KHÔNG GIAN (CBKG)</b>						
<b>14</b>	Có sự khác biệt trong phân chia nguồn lực giữa các chi nhánh trong cùng tổ chức của tôi					
<b>15</b>	Các cơ sở như nhà ăn, nhà vệ sinh được tại nơi làm việc được sắp xếp công bằng đối với các nhân viên trong công ty.					
<b>16</b>	Các máy in, photo, scan được đặt tại vị trí công bằng đối với nhân viên trong công ty.					
<b>17</b>	Có bác sỹ/bệnh viện gần công ty của tôi					
<b>CÔNG BẰNG THỜI GIAN (CBTG)</b>						
<b>18</b>	Tôi có thời gian cho các hoạt động xã hội như: thời gian cho bạn bè, tập thể thao, làm những điều mình thích trong tuần.					
<b>19</b>	Tôi không bị yêu cầu làm thêm giờ tại tổ chức của tôi.					
<b>20</b>	Thời gian để ngủ trong ngày					

21	Tôi không thể dành thời gian cho con cá					
22	Tôi có đủ thời gian cho chồng/vợ của tôi					
23	Tổ chức quan tâm đến lượng thời gian của tôi					
<b>SỰ HÀI LÒNG (HL)</b>						
24	Tôi hài lòng về công bằng phân phối công việc của tổ chức					
25	Tôi hài lòng về công bằng thủ tục trong công việc của tổ chức					
26	Tôi hài lòng về công bằng đối xử của các đồng nghiệp cũng như giữa cấp trên và cấp dưới trong tổ chức					
27	Tôi hài lòng về công bằng thời gian làm việc và thời gian nghỉ ngơi cũng như làm các hoạt động riêng hợp lý					
28	Tôi hài lòng về cân bằng không gian về trang bị đầy đủ đồ dùng trang thiết bị, dịch vụ và chế độ được hưởng trong tổ chức					
<b>SỰ CHIA SẺ TRI THỨC (CSTT)</b>						
29	Sự chia sẻ tri thức của tôi cho những đồng nghiệp khác trong tổ chức là tốt.					
30	Sự chia sẻ tri thức của tôi cho những đồng nghiệp khác trong tổ chức là có lợi cho đôi bên.					
31	Sự chia sẻ tri thức của tôi cho những đồng nghiệp khác trong tổ chức là một điều rất thú vị.					
32	Sự chia sẻ tri thức của tôi cho những đồng nghiệp khác trong tổ chức là điều rất có giá trị đối với tôi					
33	Sự chia sẻ tri thức của tôi cho những đồng nghiệp khác trong tổ chức là điều rất khôn ngoan.					

**Thông tin nhân khẩu**

Anh (Chị) vui lòng cung cấp một số thông tin cá nhân về mình.

1, Xin vui lòng cho biết giới tính của Anh (Chị)

Nam

Nữ





### Phụ lục 3, Kết quả nghiên cứu

#### ❖ Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

##### Giới tính

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nam	176	53,8	53,8	53,8
Nữ	151	46,2	46,2	100,0
Total	327	100,0	100,0	

##### Học vấn

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Trung cấp trở xuống	44	13,5	13,5	13,5
Cao đẳng	94	28,7	28,7	42,2
Đại học	134	41,0	41,0	83,2
Sau đại học	55	16,8	16,8	100,0
Total	327	100,0	100,0	

##### Thu nhập

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Dưới 8 triệu	70	21,4	21,4	21,4
Từ 8 đến 15 triệu	78	23,9	23,9	45,3
Trên 15 đến 25 triệu	120	36,7	36,7	82,0
Trên 25 triệu	59	18,0	18,0	100,0
Total	327	100,0	100,0	

**Tuổi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Dưới 25 tuổi	49	15,0	15,0	15,0
Từ 25 đến 35 tuổi	83	25,4	25,4	40,4
Từ 35 đến 45 tuổi	73	22,3	22,3	62,7
Trên 45 tuổi	122	37,3	37,3	100,0
Total	327	100,0	100,0	

**Thâm niên**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Dưới 2 năm	65	19,9	19,9	19,9
Từ 2 - 5 năm	62	19,0	19,0	38,8
Từ 5 - 7 năm	123	37,6	37,6	76,5
Trên 7 năm	77	23,5	23,5	100,0
Total	327	100,0	100,0	

**❖ Thống kê mô tả các biến trong nghiên cứu**

- Biến cân bằng phân phối

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CBPP1	327	1,00	5,00	3,5872	.98340
CBPP2	327	1,00	5,00	3,4312	.99107
CBPP3	327	1,00	5,00	3,4679	1,00522
CBPP4	327	1,00	5,00	3,8899	1,15386
Valid N (listwise)	327				

## - Biến cân bằng thủ tục

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CBTT1	327	2,00	5,00	3,9786	.72816
CBTT2	327	1,00	5,00	4,0550	.79687
CBTT3	327	1,00	5,00	3,8624	.85588
CBTT4	327	1,00	5,00	3,9511	.80873
CBTT5	327	1,00	5,00	3,9021	.85240
Valid N (listwise)	327				

## - Biến cân bằng đối xử

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CBDX1	327	1,00	5,00	3,5260	.86785
CBDX2	327	1,00	5,00	3,3670	.86152
CBDX3	327	1,00	5,00	3,3761	.82286
CBDX4	327	1,00	5,00	3,4312	.83299
Valid N (listwise)	327				

## - Biến cân bằng không gian

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CBKG1	327	1,00	5,00	3,6361	.90955
CBKG2	327	1,00	5,00	3,5902	.89834
CBKG3	327	1,00	5,00	3,6086	.94948
CBKG4	327	1,00	5,00	3,6514	.91050
Valid N (listwise)	327				

- Biến cân bằng thời gian

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CBTG1	327	1,00	5,00	3,4006	.79977
CBTG2	327	1,00	5,00	3,3853	.74605
CBTG3	327	1,00	5,00	3,4159	.78607
CBTG4	327	1,00	5,00	3,3761	.80400
CBTG5	327	1,00	5,00	3,3578	.78157
CBTG6	327	1,00	5,00	3,4037	.80014
Valid N (listwise)	327				

- Biến hài lòng

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
HL1	327	1,00	5,00	3,6575	.86804
HL2	327	1,00	5,00	3,5749	.86143
HL3	327	1,00	5,00	3,6575	.89586
HL4	327	1,00	5,00	3,6514	.86913
HL5	327	1,00	5,00	3,6575	.81331
Valid N (listwise)	327				

- Biến chia sẻ tri thức

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CSTT1	327	1,00	5,00	3,3853	1,13160
CSTT2	327	1,00	5,00	3,3058	1,11518
CSTT3	327	1,00	5,00	3,3089	1,14555
CSTT4	327	1,00	5,00	3,2263	1,05559
CSTT5	327	1,00	5,00	3,2813	1,10231
Valid N (listwise)	327				

#### ❖ Kiểm định độ tin cậy thang đo

- Biến cân bằng phân phối

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	327	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	327	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	4

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CBPP1	10,7890	7,658	.666	.849
CBPP2	10,9450	7,255	.751	.816
CBPP3	10,9083	7,047	.785	.802
CBPP4	10,4862	6,827	.678	.850

- Biên cân bằng thủ tục

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	5

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CBTT1	15,7706	7,601	.598	.851
CBTT2	15,6942	6,777	.752	.813
CBTT3	15,8869	6,733	.691	.829
CBTT4	15,7982	7,119	.639	.842
CBTT5	15,8471	6,645	.719	.821

- Biên cân bằng đối xử

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.859	4

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CBDX1	10,1743	4,641	.714	.817
CBDX2	10,3333	4,751	.684	.829
CBDX3	10,3242	4,864	.695	.825
CBDX4	10,2691	4,737	.726	.812

- Biên cân bằng không gian

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.926	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CBKG1	10,8502	6,422	.819	.907
CBKG2	10,8960	6,511	.808	.911
CBKG3	10,8777	6,292	.804	.913
CBKG4	10,8349	6,187	.885	.885

- Biến cân bằng thời gian

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.904	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CBTG1	16,9388	10,640	.722	.889
CBTG2	16,9541	11,228	.653	.899
CBTG3	16,9235	10,764	.711	.891
CBTG4	16,9633	10,416	.768	.882
CBTG5	16,9817	10,613	.751	.885
CBTG6	16,9358	10,238	.814	.875

- Biến hài lòng



**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HL1	14,5413	9,157	.763	.902
HL2	14,6239	9,088	.788	.897
HL3	14,5413	8,967	.774	.900
HL4	14,5474	8,985	.802	.894
HL5	14,5413	9,280	.803	.895

- Biến chia sẻ tri thức

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CSTT1	13,1223	15,678	.807	.918
CSTT2	13,2018	15,566	.839	.912
CSTT3	13,1988	15,491	.819	.916
CSTT4	13,2813	16,491	.768	.925
CSTT5	13,2263	15,507	.860	.908

❖ Phân tích nhân tố khám phá EFA

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.917
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7688,112
	df	528
	Sig.	.000

**Communalities**

	Initial	Extraction
CBPP1	.531	.547
CBPP2	.621	.685
CBPP3	.657	.752
CBPP4	.570	.569
CBTT1	.509	.428
CBTT2	.665	.715
CBTT3	.563	.596
CBTT4	.531	.514
CBTT5	.672	.633
CBDX1	.610	.644
CBDX2	.533	.566
CBDX3	.546	.588
CBDX4	.626	.666
CBKG1	.734	.741
CBKG2	.702	.731
CBKG3	.691	.713
CBKG4	.800	.882
CBTG1	.616	.589
CBTG2	.537	.508
CBTG3	.618	.594
CBTG4	.662	.674
CBTG5	.662	.658

CBTG6	.712	.776
HL1	.642	.659
HL2	.717	.698
HL3	.684	.685
HL4	.726	.718
HL5	.705	.725
CSTT1	.719	.717
CSTT2	.744	.776
CSTT3	.722	.738
CSTT4	.664	.649
CSTT5	.769	.813

Extraction Method: Principal  
Axis Factoring.

### Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	11,599	35,147	35,147	11,284	34,195	34,195	7,484
2	3,283	9,950	45,097	2,917	8,838	43,033	7,841
3	2,562	7,763	52,860	2,229	6,754	49,788	8,415
4	2,004	6,071	58,931	1,708	5,177	54,965	6,133
5	1,742	5,280	64,211	1,417	4,294	59,259	4,317
6	1,559	4,723	68,934	1,222	3,702	62,961	4,981
7	1,488	4,510	73,444	1,169	3,542	<b>66,503</b>	6,523
8	.739	2,240	75,683				
9	.610	1,848	77,532				
10	.596	1,807	79,339				

11	.538	1,632	80,971			
12	.502	1,523	82,493			
13	.477	1,446	83,939			
14	.447	1,355	85,294			
15	.429	1,299	86,593			
16	.380	1,152	87,745			
17	.374	1,133	88,878			
18	.338	1,024	89,902			
19	.331	1,003	90,905			
20	.303	.919	91,824			
21	.287	.870	92,694			
22	.278	.842	93,537			
23	.255	.771	94,308			
24	.242	.732	95,041			
25	.239	.724	95,764			
26	.222	.671	96,435			
27	.199	.602	97,038			
28	.195	.591	97,629			
29	.170	.516	98,144			
30	.166	.502	98,646			
31	.162	.492	99,138			
32	.149	.451	99,588			
33	.136	.412	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

**Factor Matrix<sup>a</sup>**

	Factor						
	1	2	3	4	5	6	7
CSTT1	.757						

CSTT5	.754					
CSTT2	.737					
CSTT3	.720					
HL3	.715					
CSTT4	.691					
HL5	.676					
HL2	.671					
HL1	.669					
CBTG3	.660					
HL4	.659					
CBTG6	.635					
CBTG1	.635					
CBDX1	.632					
CBKG4	.615					
CBTG4	.608					
CBTG5	.607					
CBKG3	.601					
CBDX4	.597					
CBKG2	.573					
CBKG1	.560					
CBTG2	.535					
CBDX3	.533					
CBDX2	.506					
CBPP3						
CBPP2						
CBPP4						
CBPP1						
CBTT2		.617				
CBTT5		.601				
CBTT3		.567				
CBTT1		.500				

CBTT4

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 7 factors extracted. 7 iterations required.

**Pattern Matrix<sup>a</sup>**

	Factor						
	1	2	3	4	5	6	7
CBTG6	.933						
CBTG4	.840						
CBTG5	.794						
CBTG2	.687						
CBTG1	.681						
CBTG3	.658						
HL4		.868					
HL5		.866					
HL2		.822					
HL1		.777					
HL3		.741					
CSTT5			.900				
CSTT2			.886				
CSTT3			.845				
CSTT4			.788				
CSTT1			.754				
CBKG4				.947			
CBKG2				.847			
CBKG1				.847			
CBKG3				.810			
CBTT2					.846		
CBTT3					.788		
CBTT5					.756		
CBTT1					.665		

CBTT4					.653		
CBPP3						.894	
CBPP2						.823	
CBPP4						.740	
CBPP1						.718	
CBDX4							.796
CBDX2							.781
CBDX3							.767
CBDX1							.737

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 6 iterations.

### Structure Matrix

	Factor						
	1	2	3	4	5	6	7
CBTG6	.875						
CBTG4	.818						
CBTG5	.802						
CBTG1	.758						.502
CBTG3	.753						
CBTG2	.692						
HL5		.847	.512				
HL4		.844	.534				
HL2		.832	.522				
HL3		.820	.558				
HL1		.808	.517				
CSTT5		.570	.900				
CSTT2		.560	.878				
CSTT3		.545	.856				
CSTT1	.512	.562	.842				

CSTT4			.802				
CBKG4				.939			
CBKG1				.856			
CBKG2				.853			
CBKG3				.842			
CBTT2					.834		
CBTT5					.788		
CBTT3					.764		
CBTT4					.696		
CBTT1					.650		
CBPP3						.864	
CBPP2						.825	
CBPP4						.745	
CBPP1						.733	
CBDX4							.812
CBDX1							.794
CBDX3							.762
CBDX2							.749

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

### Factor Correlation Matrix

Facto r	1	2	3	4	5	6	7
1	1,000	.514	.530	.448	.231	.242	.559
2	.514	1,000	.625	.447	.266	.369	.502
3	.530	.625	1,000	.482	.319	.455	.520
4	.448	.447	.482	1,000	.107	.316	.377
5	.231	.266	.319	.107	1,000	.362	.315
6	.242	.369	.455	.316	.362	1,000	.279
7	.559	.502	.520	.377	.315	.279	1,000



Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

❖ **Phân tích nhân tố khẳng định CFA**

- *Phân tích nhân tố khẳng định CFA*

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	89	764,067	472	.000	1,619
Saturated model	561	.000	0		
Independence model	33	7977,691	528	.000	15,109

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.034	.878	.855	.739
Saturated model	.000	1,000		
Independence model	.298	.197	.147	.186

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.904	.893	.961	.956	.961
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.894	.808	.859
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1,000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	292,067	220,395	371,648

Model	NCP	LO 90	HI 90
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	7449,691	7163,986	7741,821

## FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	2,344	.896	.676	1,140
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	24,471	22,852	21,975	23,748

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.044	.038	.049	.972
Independence model	.208	.204	.212	.000

## AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	942,067	962,793	1279,373	1368,373
Saturated model	1122,000	1252,644	3248,168	3809,168
Independence model	8043,691	8051,376	8168,760	8201,760

## ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2,890	2,670	3,134	2,953
Saturated model	3,442	3,442	3,442	3,842
Independence model	24,674	23,798	25,570	24,697

## HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	224	234
Independence model	24	25

- Kiểm định độ tin cậy, độ hội tụ và giá trị phân biệt

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CBTG6 <--- CBTG	.867
CBTG4 <--- CBTG	.815
CBTG5 <--- CBTG	.808
CBTG2 <--- CBTG	.682
CBTG1 <--- CBTG	.759
CBTG3 <--- CBTG	.760
HL4 <--- HL	.792
HL5 <--- HL	.862
HL2 <--- HL	.782
HL1 <--- HL	.818
HL3 <--- HL	.843
CSTT5 <--- CSTT	.900
CSTT2 <--- CSTT	.866
CSTT3 <--- CSTT	.859
CSTT4 <--- CSTT	.797
CSTT1 <--- CSTT	.855
CBKG4 <--- CBKG	.937
CBKG2 <--- CBKG	.849
CBKG1 <--- CBKG	.862
CBKG3 <--- CBKG	.840
CBTT2 <--- CBTT	.798
CBTT3 <--- CBTT	.720
CBTT5 <--- CBTT	.866
CBTT1 <--- CBTT	.717
CBTT4 <--- CBTT	.702
CBPP3 <--- CBPP	.855
CBPP2 <--- CBPP	.820
CBPP4 <--- CBPP	.754

	Estimate
CBPP1 <--- CBPP	.739
CBDX4 <--- CBDX	.814
CBDX2 <--- CBDX	.730
CBDX3 <--- CBDX	.746
CBDX1 <--- CBDX	.815

## Model Validity Measures

	<b>CR</b>	<b>AVE</b>	<b>MSV</b>	<b>MaxR(H)</b>	<b>CBTG</b>	<b>HL</b>	<b>CSTT</b>	<b>CBKG</b>	<b>CBTT</b>	<b>CBPP</b>	<b>CBDX</b>
<b>CBTG</b>	0,905	0,615	0,334	0,913	<b>0,784</b>						
<b>HL</b>	0,911	0,672	0,425	0,914	0,538***	<b>0,820</b>					
<b>CSTT</b>	0,932	0,733	0,425	0,936	0,547***	0,652***	<b>0,856</b>				
<b>CBKG</b>	0,928	0,762	0,242	0,938	0,459***	0,472***	0,492***	<b>0,873</b>			
<b>CBTT</b>	0,874	0,583	0,129	0,887	0,207***	0,287***	0,310***	0,100†	<b>0,763</b>		
<b>CBPP</b>	0,871	0,629	0,210	0,879	0,233***	0,380***	0,459***	0,306***	0,359***	<b>0,793</b>	
<b>CBDX</b>	0,859	0,604	0,334	0,864	0,578***	0,529***	0,546***	0,389***	0,303***	0,275***	<b>0,777</b>

## Validity Concerns

No validity concerns here.

## References

Significance of Correlations: †  $p < 0,100$ ; \*  $p < 0,050$ ; \*\*  $p < 0,010$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

❖ **Phân tích mô hình cấu trúc SEM**

## Model Fit Summary

## CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	84	826,397	477	.000	1,732
Saturated model	561	.000	0		
Independence model	33	7977,691	528	.000	15,109

## RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.060	.869	.846	.739
Saturated model	.000	1,000		
Independence model	.298	.197	.147	.186

## Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.896	.885	.953	.948	.953
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

## Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.903	.810	.861
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1,000	.000	.000

## NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	349,397	273,532	433,122
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	7449,691	7163,986	7741,821

## FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	2,535	1,072	.839	1,329
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	24,471	22,852	21,975	23,748

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.047	.042	.053	.782
Independence model	.208	.204	.212	.000

## AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	994,397	1013,959	1312,754	1396,754
Saturated model	1122,000	1252,644	3248,168	3809,168
Independence model	8043,691	8051,376	8168,760	8201,760

## ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3,050	2,818	3,307	3,110
Saturated model	3,442	3,442	3,442	3,842
Independence model	24,674	23,798	25,570	24,697

## HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	209	218
Independence model	24	25

## Execution time summary

Minimization:	.050
Miscellaneous:	1,366
Bootstrap:	10,883
Total:	12,299

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

## Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
HL	<---	CBPP	.144	.044	3,301	***	CBPP_HL
HL	<---	CBTT	.094	.056	1,682	.093	CBTT_HL
HL	<---	CBDX	.243	.067	3,651	***	CBDX_HL
HL	<---	CBTG	.260	.064	4,065	***	CBTG_HL
HL	<---	CBKG	.172	.045	3,842	***	CBKG_HL
CSTT	<---	HL	.996	.083	11,955	***	HL_CSTT
CBTG6	<---	CBTG	1,000				
CBTG4	<---	CBTG	.945	.052	18,308	***	
CBTG5	<---	CBTG	.911	.050	18,075	***	
CBTG2	<---	CBTG	.735	.052	14,002	***	
CBTG1	<---	CBTG	.877	.053	16,396	***	
CBTG3	<---	CBTG	.861	.053	16,376	***	
HL4	<---	HL	1,000				
HL5	<---	HL	1,011	.060	16,909	***	
HL2	<---	HL	.981	.047	20,848	***	
HL1	<---	HL	1,031	.065	15,970	***	
HL3	<---	HL	1,102	.066	16,699	***	
CSTT5	<---	CSTT	1,000				
CSTT2	<---	CSTT	.972	.043	22,748	***	
CSTT3	<---	CSTT	.991	.044	22,392	***	
CSTT4	<---	CSTT	.843	.044	19,093	***	
CSTT1	<---	CSTT	.969	.044	21,909	***	
CBKG4	<---	CBKG	1,000				
CBKG2	<---	CBKG	.895	.039	23,144	***	
CBKG1	<---	CBKG	.919	.038	23,942	***	
CBKG3	<---	CBKG	.936	.041	22,586	***	



	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CBTT2 <--- CBTT	1,000				
CBTT3 <--- CBTT	.969	.068	14,206	***	
CBTT5 <--- CBTT	1,163	.071	16,438	***	
CBTT1 <--- CBTT	.822	.064	12,854	***	
CBTT4 <--- CBTT	.893	.065	13,764	***	
CBPP3 <--- CBPP	1,000				
CBPP2 <--- CBPP	.936	.056	16,779	***	
CBPP4 <--- CBPP	1,008	.066	15,177	***	
CBPP1 <--- CBPP	.839	.057	14,712	***	
CBDX4 <--- CBDX	1,000				
CBDX2 <--- CBDX	.925	.067	13,795	***	
CBDX3 <--- CBDX	.899	.064	14,097	***	
CBDX1 <--- CBDX	1,037	.066	15,619	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
HL <--- CBPP	.181
HL <--- CBTT	.087
HL <--- CBDX	.241
HL <--- CBTG	.263
HL <--- CBKG	.215
CSTT <--- HL	.686
CBTG6 <--- CBTG	.866
CBTG4 <--- CBTG	.815
CBTG5 <--- CBTG	.808
CBTG2 <--- CBTG	.682
CBTG1 <--- CBTG	.760
CBTG3 <--- CBTG	.759
HL4 <--- HL	.789

	Estimate
HL5 <--- HL	.852
HL2 <--- HL	.781
HL1 <--- HL	.814
HL3 <--- HL	.843
CSTT5 <--- CSTT	.902
CSTT2 <--- CSTT	.867
CSTT3 <--- CSTT	.860
CSTT4 <--- CSTT	.795
CSTT1 <--- CSTT	.852
CBKG4 <--- CBKG	.937
CBKG2 <--- CBKG	.850
CBKG1 <--- CBKG	.862
CBKG3 <--- CBKG	.841
CBTT2 <--- CBTT	.798
CBTT3 <--- CBTT	.720
CBTT5 <--- CBTT	.867
CBTT1 <--- CBTT	.718
CBTT4 <--- CBTT	.702
CBPP3 <--- CBPP	.859
CBPP2 <--- CBPP	.816
CBPP4 <--- CBPP	.755
CBPP1 <--- CBPP	.737
CBDX4 <--- CBDX	.817
CBDX2 <--- CBDX	.731
CBDX3 <--- CBDX	.744
CBDX1 <--- CBDX	.813

# NGHIÊN CỨU MỐI QUAN HỆ GIỮA CÔNG BẰNG TỔ CHỨC VÀ CHIA SẺ TRI THỨC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP THUỘC LĨNH VỰC DA-GIẦY Ở VIỆT NAM

*by* Bách Nguyễn Huy

---

**Submission date:** 18-Mar-2024 06:38PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2322451763

**File name:**

1777\_Bach\_Nguyen\_Huy\_NGHIEN\_CUU\_MOI\_QUAN\_HE\_GIUA\_CONG\_BANG\_TO\_CHUC\_VA\_CHIA\_SE\_TRI\_THUC\_TAI\_CAC\_DOANH\_NGHIEP\_THU\_531660584.doc  
(1.78M)

**Word count:** 31121

**Character count:** 113612

# NGHIÊN CỨU MỐI QUAN HỆ GIỮA CÔNG BẰNG TỔ CHỨC VÀ CHIA SẺ TRI THỨC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP THUỘC LĨNH VỰC DA-GIẦY Ở VIỆT NAM

## ORIGINALITY REPORT

19%

SIMILARITY INDEX

21%

INTERNET SOURCES

18%

PUBLICATIONS

11%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://text.123docz.net">text.123docz.net</a> Internet Source	4%
2	<a href="http://www.authorstream.com">www.authorstream.com</a> Internet Source	2%
3	<a href="http://www.ctu.edu.vn">www.ctu.edu.vn</a> Internet Source	2%
4	Submitted to Ho Chi Minh City Open University Student Paper	2%
5	<a href="http://ueh.edu.vn">ueh.edu.vn</a> Internet Source	2%
6	<a href="http://nckh.fba.iuh.edu.vn">nckh.fba.iuh.edu.vn</a> Internet Source	1%
7	<a href="http://en.ueh.edu.vn">en.ueh.edu.vn</a> Internet Source	1%
8	Ho Chi Minh National Academy of Politics Publication	1%

9	<a href="http://doc.edu.vn">doc.edu.vn</a> Internet Source	1 %
10	Submitted to National Economics University Student Paper	1 %
11	<a href="http://ussh.vnu.edu.vn">ussh.vnu.edu.vn</a> Internet Source	1 %
12	Ton Duc Thang University Publication	1 %
13	<a href="http://vjol.info.vn">vjol.info.vn</a> Internet Source	1 %
14	Submitted to Banking University of Ho Chi Minh City Student Paper	<1 %
15	<a href="http://ysc2021.iuh.edu.vn">ysc2021.iuh.edu.vn</a> Internet Source	<1 %
16	<a href="http://text.xemtailieu.net">text.xemtailieu.net</a> Internet Source	<1 %
17	<a href="http://hvtc.edu.vn">hvtc.edu.vn</a> Internet Source	<1 %
18	<a href="http://thuvien.hce.edu.vn:8080">thuvien.hce.edu.vn:8080</a> Internet Source	<1 %
19	<a href="http://lib.bvu.edu.vn">lib.bvu.edu.vn</a> Internet Source	<1 %

---

Exclude quotes      On

Exclude matches      < 100 words

Exclude bibliography      On