
HẠNH PHÚC TRONG CÔNG VIỆC ĐÓNG VAI TRÒ TRUNG GIAN GIỮA CÔNG BẰNG TỔ CHỨC VÀ SỰ CAM KẾT CỦA NHÂN VIÊN

Nguyễn Thành Long

Trường Đại học Công nghiệp Thành Phố Hồ Chí Minh

Email: nguyenthانhlong@iuh.edu.vn

Lê Trần Bảo Hân

Trường Đại học Công nghiệp Thành Phố Hồ Chí Minh

Email: letranbaohan@iuh.edu.vn

Mã bài báo: JED-2015

Ngày nhận: 24/10/2024

Ngày nhận bản sửa: 12/01/2025

Ngày duyệt đăng: 12/02/2025

Mã DOI: 10.33301/JED.VI.2015

Tóm tắt:

Nghiên cứu này nhằm phân tích vai trò trung gian của hạnh phúc trong công việc đối với công bằng tổ chức và sự cam kết của nhân viên, đồng thời khám phá ảnh hưởng của công bằng tổ chức đến sự cam kết và hạnh phúc trong công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp ngành du lịch ở khu vực miền Trung, Việt Nam. Nghiên cứu đã thực hiện khảo sát 410 nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp du lịch ở khu vực này để phân tích biến số bậc cao qua PLS – SEM. Kết quả phân tích đã khẳng định sự ảnh hưởng tích cực của các yếu tố công bằng tổ chức đến sự cam kết và hạnh phúc trong công việc của nhân viên. Đồng thời, kết quả nghiên cứu cũng nhấn mạnh rằng sự cam kết của nhân viên chịu ảnh hưởng mạnh từ yếu tố công bằng tổ chức thông qua vai trò trung gian của yếu tố hạnh phúc trong công việc.

Từ khóa: Sự cam kết của nhân viên, công bằng tổ chức, doanh nghiệp ngành du lịch, hạnh phúc trong công việc.

Mã JEL: D23, M12.

The mediating role of working happiness between organizational justice and employee commitment

Abstract:

This research aimed to analyze the mediating role of working happiness in the relationship between organizational justice and employee commitment, while also exploring the impact of organizational justice on employee commitment and working happiness within tourism firms in the Central region of Vietnam. A survey of 410 employees working in tourism firms was conducted to analyze higher-order constructs using PLS-SEM. The results confirmed the positive influence of organizational justice factors on employee commitment and working happiness. Furthermore, the study highlighted that employee commitment is strongly influenced by organizational justice through the mediating role of working happiness.

Keywords: Organizational commitment, organizational justice, tourism firms, working happiness.

JEL codes: D23, M12.

1. Giới thiệu

Theo báo cáo của Tổng cục Du lịch Việt Nam (2022), các công ty trong ngành du lịch tại Việt Nam đang thiếu hụt tỉ lệ lao động chất lượng cao bao gồm quản lý, trưởng bộ phận, nhân viên có tay nghề cao tại một số bộ phận như điều hành, phân phối và chính sách, tỷ lệ thiếu hụt này đã vượt quá 30% vào năm 2022. Bên cạnh đó, tính cạnh tranh trong ngành du lịch ngày càng trở nên khốc liệt, có nhiều yêu cầu đặt ra về chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng (Tien & cộng sự, 2019). Ngành du lịch, nơi mà dịch vụ khách hàng và sự hài lòng của khách hàng là ưu tiên hàng đầu, việc duy trì công bằng tổ chức giúp cải thiện sự gắn bó của nhân viên đồng thời nâng cao chất lượng dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp (Sayed & Nabil, 2023). Nghiên cứu của He & cộng sự (2019) đưa ra được kết quả là sự cam kết của nhân viên và mức độ hài lòng trong công việc có liên quan chặt chẽ đến hiệu suất làm việc và tỷ lệ nghỉ việc. Theo nghiên cứu Phuong & cộng sự (2024), nhân viên ngành du lịch hiện phải đối mặt với áp lực duy trì sự hài lòng của khách hàng và làm việc theo giờ giấc không ổn định, dễ dẫn đến tình trạng kiệt sức và giảm cam kết với tổ chức, thực tế tại khu vực miền Trung Việt Nam, nơi ngành du lịch đang trên đà phát triển, việc nhân viên liên tục nghỉ việc hoặc thiếu sự cam kết với tổ chức có thể dẫn đến những gián đoạn không mong muốn trong quy trình phục vụ khách hàng. Dựa vào thống kê của Tổng cục Du lịch Việt Nam (2023) ngành du lịch đóng góp khoảng 9% GDP quốc gia và tạo ra gần 2,8 triệu việc làm tại khu vực miền Trung, với các điểm đến nổi bật như Đà Nẵng, Nha Trang, và Quy Nhơn. Dù lượng khách quốc tế tăng, đạt gần 15 triệu lượt trong năm 2023, nhiều cơ sở lưu trú trong khu vực chỉ hoạt động với khoảng 70% công suất lao động, phản ánh tình trạng thiếu hụt nhân lực nghiêm trọng. Một số nghiên cứu cũng đã nhận xét rằng khi nhân viên cảm thấy tổ chức đối xử không công bằng, bất công sẽ dẫn đến xu hướng mất động lực làm việc, dễ rời bỏ công (Zhao & cộng sự, 2020). Theo Mulang (2022), công bằng tổ chức không chỉ là yếu tố cốt lõi để xây dựng một môi trường làm việc tích cực mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến sự cam kết của nhân viên và hạnh phúc trong công việc. Sự công bằng trong quy trình đánh giá và phân phối tài nguyên sẽ là yếu tố quan trọng giúp nhân viên cam kết hơn với tổ chức và nâng cao hiệu quả làm việc (Blix & cộng sự, 2021).

Cụ thể, nhiều nghiên cứu về công bằng tổ chức thường được thực hiện trong các ngành khác, như sản xuất, tài chính hoặc dịch vụ công, và ít có những nghiên cứu chuyên sâu trong ngành du lịch tại Việt Nam như Aguiar-Quintana & cộng sự (2020), Al-shami & cộng sự (2023), Ozduran & Tanova (2017) và của Xu & cộng sự (2023). Hơn thế, hiện chưa có nhiều nghiên cứu kiểm tra tác động của công bằng tổ chức đến sức khỏe tâm lý của nhân viên, cụ thể là hạnh phúc trong công việc và sự cam kết nhân viên tại các doanh nghiệp ngành du lịch tại khu vực miền Trung. Đặc biệt, trong lĩnh vực dịch vụ sau dịch Covid 19, hạnh phúc trong công việc là yếu tố quan trọng tạo nên sự gắn bó và cam kết ngoài lương thưởng và phúc lợi. Hầu hết các nghiên cứu hiện tại chỉ tập trung vào từng khía cạnh riêng lẻ như mối quan hệ giữa công bằng tổ chức với hạnh phúc, hoặc với sự cam kết của nhân viên chẳng hạn Kieu (2023), Han & cộng sự (2024), vẫn còn rất ít nghiên cứu đồng thời xem xét tất cả các mối quan hệ này trong cùng một mô hình. Do đó, nghiên cứu này thực hiện nhằm xem xét vai trò trung gian của hạnh phúc trong công việc giữa công bằng tổ chức và sự cam kết của nhân viên tại các doanh nghiệp du lịch khu vực miền Trung.

2. Cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu

2.1. Một số khái niệm

2.1.1. Công bằng tổ chức

Công bằng tổ chức là mức độ tin tưởng của nhân viên vào chính sách, sự tương tác và quyết định của công ty (Afridi, 2018). Một số yếu tố chính của công bằng tổ chức bao gồm công bằng thủ tục, công bằng phân phối, công bằng tương tác, công bằng thông tin (Colquitt & cộng sự, 2001). Công bằng thủ tục đề cập đến cách nhân viên cảm nhận tính công bằng và đáng tin cậy của các quy trình phân bổ phần thưởng và lợi ích, bao gồm việc không phân biệt đối xử, minh bạch thông tin, và xem xét nỗ lực trong thăng tiến, tăng lương (He & cộng sự, 2014). Theo Blix & cộng sự (2021), các doanh nghiệp du lịch ưu tiên công bằng thủ tục vì nó thúc đẩy sự hợp nhất và lợi nhuận. Công bằng thông tin là mức độ công bằng trong giao tiếp mà nhân viên nhận được, thể hiện qua việc truyền đạt thông tin chính xác, đầy đủ và kịp thời về các quyết định và hành động (Xu & cộng sự, 2023). Đây cũng là một hình thức trao đổi xã hội, giúp nhân viên dễ dàng chấp nhận thông tin tiêu cực, từ đó giảm thiểu hành vi lệch lạc tại nơi làm việc. Theo Gulyani & Sharma (2018), công bằng phân phối là loại công bằng đầu tiên được công nhận, đảm bảo rằng nhân viên tin tưởng vào sự phân phối công bằng các kết quả, đồng thời cảm thấy được tham gia, đóng góp và nhận đền bù đầy đủ, qua

đó bảo vệ quyền lợi và tôn trọng cá nhân. Công bằng tương tác được hiểu là tập trung vào cách những người có quyền lực đối xử với người khác và các tương tác cá nhân, mỗi quan hệ trong một tổ chức phải luôn công bằng (He & cộng sự, 2019). Về cơ bản công bằng tương tác liên quan đến các yếu tố cá nhân trong hoạt động tổ chức cụ thể là hành vi và cách giao tiếp của cấp quản lý và cấp dưới (Sayed & Nabil, 2023).

2.1.2. Hạnh phúc trong công việc

Hạnh phúc trong công việc là một khái niệm toàn diện, không chỉ đơn thuần là yếu tố thúc đẩy năng suất và hiệu quả làm việc, mà còn là động lực quan trọng giúp nhân viên sẵn sàng đối mặt với những thử thách mới (Galván Vela & cộng sự, 2022). Do phần lớn thời gian hàng ngày được dành cho công việc, hạnh phúc tại nơi làm việc đóng vai trò thiết yếu trong việc giảm bớt sự căng thẳng từ các nhiệm vụ phức tạp và các sự kiện công việc (Basinska & Rozkwitalska, 2022). Các yếu tố như môi trường làm việc thuận lợi, sự công nhận xứng đáng và các mối quan hệ tích cực tại nơi làm việc đóng vai trò then chốt trong việc thúc đẩy và duy trì cảm giác hạnh phúc (Fisher, 2010). Theo Kun & Gadancz (2022) định nghĩa hạnh phúc của nhân viên tại nơi làm việc là cảm giác tích cực khi họ tràn đầy năng lượng, nhiệt huyết, tìm thấy ý nghĩa và giá trị công việc, xây dựng được mối quan hệ tốt với đồng nghiệp và gắn bó sâu sắc với tổ chức. Đây không chỉ là cảm giác thoải mái mà còn là nền tảng để nhân viên phát triển và đóng góp bền vững cho tổ chức.

2.1.3. Sự cam kết của nhân viên

Cam kết của nhân viên với tổ chức được định hình bởi ba yếu tố cốt lõi: sự tin tưởng và đồng thuận mạnh mẽ với mục tiêu, giá trị của tổ chức, sự sẵn sàng cống hiến nỗ lực đáng kể để thúc đẩy sự phát triển chung và mong muốn duy trì mối quan hệ lâu dài với tổ chức (Gyensare & cộng sự, 2017). Cam kết này không chỉ thể hiện qua lòng trung thành mà còn qua hiệu suất vượt trội và ý chí gắn bó lâu dài, tạo nên động lực chung cho sự phát triển của tổ chức (Herhausen & cộng sự, 2020). Tại tổ chức, lý thuyết trao đổi xã hội được minh chứng qua cách nhân viên cảm nhận sự hỗ trợ từ phía tổ chức, sự hỗ trợ này không chỉ làm tăng cảm giác được trân trọng mà còn khơi dậy ý thức trách nhiệm và cam kết của nhân viên (Zhao & cộng sự, 2020). Những yếu tố này xây dựng một môi trường làm việc tích cực, khuyến khích nhân viên đáp lại sự hỗ trợ của tổ chức bằng thái độ tận tâm và hành vi tích cực (Nazir & cộng sự, 2018).

2.2. Lý thuyết nền

Lý thuyết trao đổi xã hội cho rằng các mối quan hệ giữa cá nhân và tổ chức phát triển theo thời gian thông qua sự tuân thủ các nguyên tắc trao đổi nhất định, trong đó nguyên tắc có đi có lại đóng vai trò then chốt, bản chất của trao đổi xã hội không chỉ xoay quanh các lợi ích vật chất, mà còn bao hàm cả các giá trị cảm xúc và tâm lý, nơi sự cân bằng giữa những gì nhận được và cho đi tạo nên cảm giác thoải mái và thúc đẩy sự bền vững của mối quan hệ (Cropanzano & Mitchell, 2005). Lý thuyết công bằng của Adams (1963) nhấn mạnh vai trò quan trọng của nhận thức công bằng trong môi trường làm việc và xã hội nói chung, nhân viên sẽ cảm thấy động lực và hài lòng khi họ nhận thức được sự công bằng trong quá trình trao đổi giữa công sức và phần thưởng. Ngược lại, nếu họ cảm thấy tỷ lệ giữa công sức bỏ ra và phần thưởng nhận được không công bằng so với người khác (chẳng hạn, làm việc với cùng một mức độ cống hiến nhưng lại nhận ít phần thưởng hơn), họ có thể cảm thấy thất vọng, từ đó giảm hiệu quả công việc hoặc thậm chí quyết định rời bỏ tổ chức. Điều này cho thấy rằng công bằng tổ chức có ảnh hưởng sâu sắc đến động lực làm việc và sự cam kết của nhân viên.

2.3. Tác động của công bằng tổ chức đến hạnh phúc trong công việc

Khi các quy trình và chính sách được thực hiện công bằng, nhân viên không còn cảm thấy căng thẳng, lo lắng hay bất mãn, mà thay vào đó là sự thoải mái và hạnh phúc hơn với công Blix & cộng sự (2021). Một môi trường công bằng không chỉ nâng cao mức độ hạnh phúc trong công việc mà còn khơi dậy động lực, sự cam kết của nhân viên, qua đó đóng góp vào sự thành công và phát triển bền vững của tổ chức (Gulyani & Sharma, 2018). Lý thuyết công bằng cho rằng khi nhân viên cảm nhận được sự công bằng trong công việc, họ sẽ cảm thấy hài lòng hơn với tổ chức, gia tăng những cảm xúc tích cực, chính là yếu tố tạo nền tảng vững chắc cho sự cam kết của nhân viên. Khi nhân viên hạnh phúc, họ không chỉ làm việc hiệu quả mà còn thể hiện sự cam kết lâu dài, giúp tổ chức phát triển bền vững (Im & cộng sự, 2023). Giả thuyết H1 dựa trên đó được đề xuất:

H1: Công bằng tổ chức có ảnh hưởng tích cực (+) đến hạnh phúc trong công việc.

2.4. Tác động của công bằng tổ chức đến sự cam kết của nhân viên

Nghiên cứu của Assefa & cộng sự (2024) chỉ ra rằng nhân viên cảm nhận sự công bằng tại nơi làm việc sẽ có xu hướng tin tưởng vào tổ chức và sẵn sàng đóng góp ý kiến, theo dõi quá trình ra quyết định, cũng như bảo vệ lợi ích của bản thân và tổ chức. Quan điểm này phù hợp với lý thuyết công bằng nhân viên sẽ đánh giá sự công bằng dựa trên việc so sánh đóng góp và phần thưởng nhận được, từ đó quyết định hành vi của mình trong mối quan hệ với tổ chức. Tương tự, Ozduran & Tanova (2017) cho thấy rằng khi quy trình trong tổ chức được cảm nhận là công bằng, nhân viên sẽ tin tưởng vào ban quản lý và cảm thấy an tâm hơn. Aguiar-Quintana & cộng sự (2020) nhấn mạnh rằng công bằng trong các tổ chức ngành du lịch, đặc biệt là công bằng phân phối, thủ tục và tương tác, là yếu tố then chốt để thúc đẩy sự cam kết của nhân viên, bởi sự công bằng tạo ra nghĩa vụ đạo đức và sự gắn bó với tổ chức.

Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất giả thuyết H2 như sau:

H2: Công bằng tổ chức có ảnh hưởng tích cực (+) đến sự cam kết của nhân viên.

2.5. Tác động của hạnh phúc trong công việc đến sự cam kết của nhân viên

Hạnh phúc trong công việc có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết của nhân viên trong ngành du lịch, các nghiên cứu cho thấy khi nhân viên cảm thấy hài lòng và hạnh phúc với công việc của mình, họ có xu hướng gắn bó hơn với tổ chức và doanh nghiệp (Atan & cộng sự, 2021; Field & Buitendach, 2011). Hạnh phúc tại nơi làm việc còn thúc đẩy nhân viên đưa ra những ý tưởng sáng tạo, đóng góp những trải nghiệm giá trị và tối ưu hóa công việc (Al-shami & cộng sự, 2023). Theo lý thuyết hạnh phúc chủ quan, hạnh phúc trong công việc khẳng định là yếu tố quan trọng trong việc xây dựng mối quan hệ bền vững giữa nhân viên và tổ chức (Diener, 2000). Khi nhân viên cảm thấy hài lòng, họ sẽ có xu hướng gia tăng cam kết, tạo động lực tham gia tích cực vào công việc, từ đó nâng cao hiệu quả và sự phát triển lâu dài của tổ chức. Từ đó, tác giả đề xuất giả thuyết như sau:

H3: Hạnh phúc trong công việc ảnh hưởng tích cực (+) đến sự cam kết của nhân viên.

2.6. Vai trò trung gian của hạnh phúc trong công việc

Khi nhân viên cảm nhận được sự công bằng trong tổ chức, họ sẽ cảm thấy mình được đối xử công bằng và tôn trọng, điều này thúc đẩy cảm giác hài lòng và hạnh phúc trong công việc (Assefa & cộng sự, 2024). Khi nhân viên cảm thấy thoải mái, họ có xu hướng gắn bó, nâng cao mức độ cam kết đối với tổ chức (Herhausen & cộng sự, 2020). Mối quan hệ này không chỉ dựa trên sự công bằng trong các quyết định và chính sách của tổ chức mà còn củng cố qua các yếu tố như công bằng thủ tục, công bằng thông tin và công bằng phân phối giúp nhân viên hiểu rõ và cảm nhận được sự đối xử công bằng ở mọi khía cạnh của công việc (Nazir & cộng sự, 2018).

H4: Công bằng tổ chức có ảnh hưởng tích cực (+) đến sự cam kết của nhân viên thông qua vai trò trung gian của hạnh phúc trong công việc.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo và công cụ xử lý dữ liệu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính thông qua phỏng vấn với 5 nhà quản lý tại doanh nghiệp ngành du lịch. Nghiên cứu sử dụng thang đo biến cấp 2 cho yếu tố công bằng tổ chức dựa trên nghiên cứu của Foster (2007) và Matarid & cộng sự (2018), thay vì phân tích từng biến quan sát cấp 1. Cách tiếp cận này giúp phản ánh cấu trúc đa chiều của công bằng tổ chức. Việc sử dụng thang đo biến cấp 2 nhằm nâng cao độ tin cậy và giá trị của mô hình nghiên cứu, đồng thời cung cấp cái nhìn toàn diện về tác động của công bằng tổ chức (Hair & cộng sự, 2016). Thang đo hạnh phúc trong công việc và cam kết nhân viên được xây dựng dựa trên nghiên cứu của Abou-Moghli (2018), với 12 biến cho hạnh phúc trong công việc và 15 biến cho cam kết nhân viên. Tuy nhiên, thang đo gốc này được phát triển trong ngành viễn thông, một số biến quan sát không hoàn toàn phù hợp với đặc thù của ngành du lịch tại Nam Trung Bộ. Nhằm đảm bảo tính phù hợp và độ chính xác cao hơn, nhóm nghiên cứu đã phỏng vấn các chuyên gia có nhiều năm kinh nghiệm trong ngành du lịch đã giúp các biến quan sát được điều chỉnh một cách linh hoạt, phù hợp với thực tế của ngành và khu vực nghiên cứu từ đó điều chỉnh thành 6 biến quan sát cho hạnh phúc trong công việc và 4 biến quan sát cho cam kết nhân viên, điều này vẫn phản ánh đầy đủ bản chất của hai khái niệm, đồng thời nâng cao tính thực tiễn trong bối cảnh ngành du lịch tại Việt Nam. Sự điều chỉnh này không chỉ đảm bảo tính khoa học mà còn làm tăng độ tin cậy và tính khả thi của thang đo trong thực tế. Để đảm bảo độ chính xác trong

việc phân tích và xử lý dữ liệu chính thức, nhóm nghiên cứu đã sử dụng phần mềm SPSS để kiểm tra sơ bộ độ tin cậy thang đo. Kết quả, các biến quan sát đều đảm bảo độ tin cậy, riêng thang đo hạnh phúc trong công việc bị loại 1 biến, còn lại 5 biến quan sát. Nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện để phân tích dữ liệu nhằm kiểm tra độ tin cậy, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt, kiểm định các giả thuyết và kiểm tra sự phù hợp của mô hình thông qua phần mềm SmartPLS 4.0.

3.2. Mẫu và phương pháp lấy mẫu

Theo công thức của Bentler & Chou (1987), kích thước mẫu tối thiểu trong nghiên cứu có cấu trúc nên lớn hơn hoặc bằng 5 lần số biến trong mô hình. Trong trường hợp này, với 25 câu hỏi trong mô hình, số lượng mẫu cần tối thiểu là $25 \times 5 = 125$ mẫu. Tuy nhiên, tác giả chọn 500 phiếu khảo sát, điều này nhằm đảm bảo tính đại diện và độ tin cậy cao hơn, đồng thời giảm thiểu khả năng sai sót do việc thiếu dữ liệu hoặc các vấn đề trong quá trình thu thập. Do khu vực miền Trung Việt Nam có nhiều điểm đến du lịch và doanh nghiệp ngành du lịch, để đảm bảo tính đa dạng và đại diện, nhóm tác giả đã lựa chọn doanh nghiệp ngành du lịch từ nhiều điểm du lịch khác nhau ở miền Trung như Đà Nẵng, Nha Trang, Huế, Hội An, và Quy Nhơn,... và loại hình khác nhau khách sạn, resort, khu vui chơi giải trí, và nhà hàng. Những câu trả lời có cùng địa chỉ email hoặc đáp án sẽ được loại bỏ trong quá trình làm sạch dữ liệu.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê mô tả

Với số lượng là 500 phiếu khảo sát phát ra thu về được 410. Kết quả đã thu về được 410 phiếu khảo sát, trong đó có 90 phiếu bị loại do khảo sát chưa đủ các ô trả lời. Trong 410 phiếu có 224 nam và 186 nữ, tỷ lệ này đưa ra có sự chênh lệch nhưng không quá lớn, với nam chiếm 54,6% và nữ chiếm 45,4%, trong ngành du lịch tại khu vực miền Trung, các công việc kỹ thuật, cấp quản lý hay lãnh đạo có nhiều nam giới hơn. Trong 410 phiếu khảo sát thu về, đối tượng khảo sát có độ tuổi từ 18-30 gồm 205 phiếu, độ tuổi từ 31-45 gồm 156

Bảng 1: Kết quả kiểm định thang đo giai đoạn 1

Mã hoá	Thang đo	Biến quan sát	Hệ số tải ngoài	Cronbach's alpha	CR	AVE
CBTT	Công bằng thủ tục	CBTT1	0,775	0,779	0,858	0,601
		CBTT2	0,776			
		CBTT3	0,771			
		CBTT4	0,794			
CBPP	Công bằng phân phối	CBPP1	0,842	0,867	0,909	0,715
		CBPP2	0,857			
		CBPP3	0,828			
		CBPP4	0,855			
CBTI	Công bằng thông tin	CBTI1	0,775	0,787	0,862	0,610
		CBTI2	0,753			
		CBTI3	0,786			
		CBTI4	0,809			
CBCN	Công bằng giữa các cá nhân	CBCN1	0,768	0,801	0,87	0,627
		CBCN2	0,769			
		CBCN3	0,808			
		CBCN4	0,821			
HAPU	Hạnh phúc trong công việc	HAPU1	0,839	0,861	0,900	0,644
		HAPU2	0,779			
		HAPU3	0,770			
		HAPU4	0,795			
		HAPU5	0,827			
CKNV	Sự cam kết của nhân viên	CKNV1	0,822	0,848	0,898	0,687
		CKNV2	0,825			
		CKNV3	0,852			
		CKNV4	0,816			

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp kết quả.

phiếu, độ tuổi từ 46-60 gồm 47 phiếu và độ tuổi trên 60 gồm 2 phiếu. Về thu nhập, có 187 phiếu trả lời có thu nhập dưới 10 triệu, 126 phiếu có thu nhập từ 10 triệu đến 15 triệu, 53 phiếu thu về kết quả có thu nhập lớn hơn 15 triệu đến 20 triệu và trên 20 triệu là 44 phiếu trả lời.

4.2. Kết quả kiểm định thang đo

Phương pháp đo lường biến bậc hai bằng phương pháp đo lặp trong mô hình PLS-SEM sử dụng các chỉ báo của biến bậc một để đo lường biến bậc hai, giúp xác định mối quan hệ giữa các biến tiềm ẩn phức tạp. Theo Hair & cộng sự (2016), hệ số tải ngoài tối thiểu nên đạt từ 0,7 để đảm bảo độ tin cậy cao, tuy nhiên giá trị từ 0,6 đến 0,7 vẫn có thể chấp nhận nếu các chỉ số tổng thể của mô hình đạt yêu cầu. Kiểm tra tính hợp lệ bao gồm tính hội tụ ($AVE \geq 0,5$) và tính phân biệt giữa các cấu trúc. Nếu hệ số outer loading quá thấp (dưới 0,4), chỉ báo nên được loại bỏ để đảm bảo tính hợp lệ và độ tin cậy của mô hình. Kết quả trong Bảng 1 cũng cho thấy các hệ số tải ngoài lớn hơn 0,7, yếu tố đảm bảo tính hội tụ, với các chỉ số AVE (Giá trị phương sai trung bình trích) đều vượt ngưỡng 0,5. Những kết quả này cho thấy cấu trúc của các yếu tố có độ tin cậy cao và các biến quan sát trong mô hình đều có ý nghĩa, đảm bảo điều kiện để tiếp tục xét các tiêu chí phù hợp khác.

Phương pháp Fornell-Larcker thường được sử dụng để đánh giá khả năng phân biệt giữa các biến tiềm ẩn trong mô hình. Kết quả nghiên cứu ở Bảng 2 cho thấy tiêu chí về giá trị phân biệt đã được đáp ứng, khi căn bậc hai của phương sai giữa cấu trúc và các chỉ số của nó, được thể hiện trên đường chéo chính, đều lớn hơn các giá trị khác trong ma trận.

Bảng 2: Hệ số Fornell-Larcker

	CBCN	CBPP	CBTI	CBTT	CK	HP
CBCN	0,792					
CBPP	0,537	0,846				
CBTI	0,423	0,493	0,781			
CBTT	0,502	0,454	0,490	0,775		
CKNV	0,445	0,662	0,439	0,423	0,829	
HAPU	0,435	0,577	0,375	0,348	0,679	0,802

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp kết quả.

Kết quả phân tích giai đoạn 2 của mô hình bậc cao cho thấy các yếu tố trong mô hình có hệ số tải nhân tố từ 0,746 đến 0,852, vượt ngưỡng 0,7, chứng minh mức độ ý nghĩa của các biến quan sát (Henseler & cộng sự, 2015). Hệ số Cronbach's Alpha dao động từ 0,789 đến 0,861, đáp ứng yêu cầu trên 0,7 (Hair & cộng sự, 2019). Hệ số CR đều lớn hơn 0,7, cho thấy độ tin cậy cao, và các giá trị AVE từ 0,609 đến 0,687 vượt ngưỡng 0,5, chứng tỏ mô hình có giá trị hội tụ tốt (Hair & cộng sự, 2019).

Bảng 3: Kết quả kiểm định thang đo giai đoạn 2

Mã hoá	Thang đo	Biến quan sát	Hệ số tải ngoài	Cronbach's alpha	CR	AVE
CB	Công bằng tổ chức	CBCN	0,780	0,789	0,861	0,609
		CBPP	0,845			
		CBTI	0,746			
		CBTT	0,746			
HAPU	Hạnh phúc trong công việc	HAPU1	0,839	0,848	0,898	0,687
		HAPU2	0,779			
		HAPU3	0,769			
		HAPU4	0,795			
		HAPU5	0,827			
CKNV	Sự cam kết của nhân viên	CKNV1	0,822	0,861	0,900	0,644
		CKNV2	0,825			
		CKNV3	0,852			
		CKNV4	0,816			

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp kết quả.

Ngoài ra, để đảm bảo tính khách quan, tác giả đã đánh giá tính phân biệt của các yếu tố thông qua phương pháp Fornell-Larcker. Kết quả từ Bảng 4 cho thấy các giá trị đều đạt ngưỡng cho phép, chứng tỏ có khả năng phân biệt tốt. Do đó, có thể kết luận rằng mô hình đạt giá trị phân biệt cao.

Bảng 4: Hệ số Fornell-Larcker giai đoạn 2

	CB	CKNV	HAPU
CB	0,780		
CKNV	0,650	0,829	
HAPU	0,573	0,679	0,802

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp kết quả.

4.3. Kiểm định giả thuyết

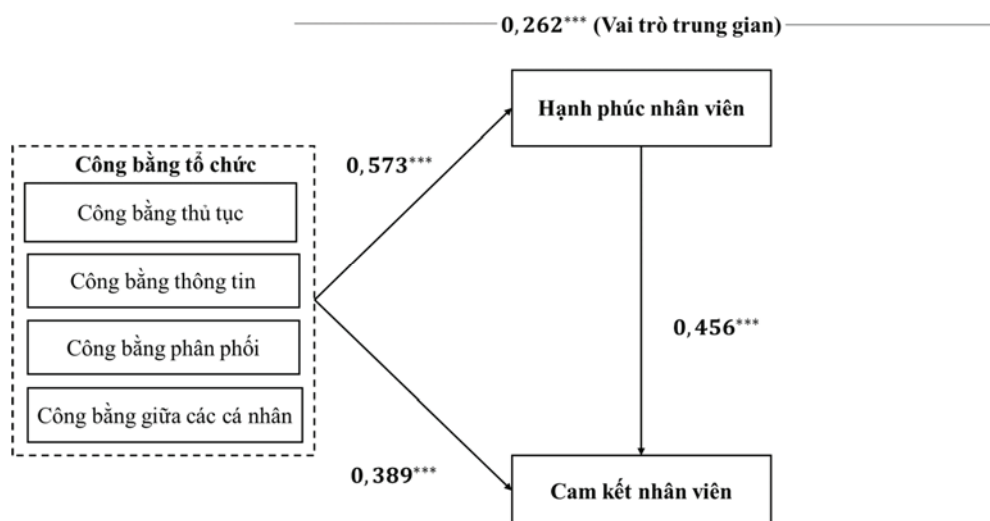
Kết quả phân tích PLS-SEM với độ tin cậy 95% cho thấy tất cả các mối quan hệ giữa các nhân tố trong mô hình đều có ý nghĩa thống kê ($P\text{-value} < 0,05$) và có tác động tích cực. Hệ số hồi quy dương chứng tỏ sự thay đổi trong một nhân tố ảnh hưởng tích cực đến các nhân tố khác, xác nhận các giả thuyết nghiên cứu. Kiểm tra tác động trung gian cho HAPU được xem xét đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa CB và CKNV ($\beta = 0,262$, $p < 0,05$), do đó giả thuyết H4 được hỗ trợ.

Bảng 5: Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

	Hệ số ước lượng	Độ lệch chuẩn	T-value	P-value	Kết luận
CB → CKNV	0,389	0,040	9,636	0,000	Chấp nhận H1
CB → HAPU	0,573	0,035	16,205	0,000	Chấp nhận H2
HAPU → CKNV	0,456	0,045	10,046	0,000	Chấp nhận H3
CB → HAPU → CKNV	0,262	0,031	8,304	0,000	Chấp nhận H4

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp kết quả.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



5. Thảo luận và kết luận

5.1. Thảo luận

Kết quả nghiên cứu đã cung cấp cái nhìn rõ ràng về tác động của công bằng tổ chức đối với hạnh phúc và cam kết của nhân viên, đặc biệt trong ngành du lịch tại miền Trung. Kết quả này không chỉ bổ sung cho các nghiên cứu trước đây mà còn mở ra cơ hội khám phá thêm các yếu tố trung gian và các mối quan hệ phức tạp giữa công bằng tổ chức và các yếu tố tâm lý khác của nhân viên. Việc đồng thời xem xét các mối quan hệ này sẽ giúp xây dựng những chiến lược quản lý hiệu quả hơn, hướng tới một môi trường làm việc công bằng từ đó tăng cường sự cam kết của nhân viên trong ngành du lịch. Cụ thể, công bằng tổ chức tác động

manh mẽ đến hạnh phúc trong công việc với hệ số $\beta = 0,573$ và đến sự cam kết của nhân viên với hệ số $\beta = 0,389$. Các giả thuyết H1, H2, H3 được xác nhận, làm nổi bật vai trò quan trọng của công bằng tổ chức trong việc nâng cao sự cam kết và hạnh phúc của nhân viên, phù hợp với những phát hiện trước đây (Zhao & cộng sự, 2020; Xu & cộng sự, 2023; Sayed & Nabil, 2023). Đặc biệt, giả thuyết trung gian H4 về tác động gián tiếp của công bằng tổ chức đến sự cam kết thông qua hạnh phúc trong công việc được chấp nhận, mở ra góc nhìn mới về mối quan hệ mà chưa được nghiên cứu trước đây. Kết quả nghiên cứu của đề tài cũng đã chỉ ra tác động trung gian của hạnh phúc trong công việc, là tác động trung gian một phần vì khi tác động gián tiếp có ý nghĩa và tác động trực tiếp cũng có ý nghĩa.

5.2. Hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu nhấn mạnh rằng các quyết định và chính sách của người quản lý cần phải công bằng và không thiên vị. Để nâng cao tính công bằng trong tổ chức, các nhà quản lý nên xem xét và điều chỉnh các chính sách, quy trình sao cho đảm bảo công bằng trong việc phân bổ tài nguyên và cơ hội thăng tiến. Điều này có thể thực hiện qua việc thiết lập các quy định rõ ràng, minh bạch về công bằng tổ chức. Đồng thời, doanh nghiệp cần đầu tư vào các chương trình đào tạo để nâng cao nhận thức về công bằng và kỹ năng quản lý cho nhà lãnh đạo.

Thêm vào đó, nghiên cứu chỉ ra rằng nhân viên cảm thấy công bằng khi có cơ hội phản ánh và đóng góp ý kiến. Việc này tạo ra một môi trường làm việc công bằng, góp phần tăng cường sự cam kết và hạnh phúc của nhân viên. Văn hóa tổ chức khuyến khích sự hợp tác, tôn trọng lẫn nhau sẽ làm gia tăng sự gắn bó và cải thiện sự hài lòng trong công việc. Các doanh nghiệp cũng nên tiến hành các khảo sát định kỳ để đánh giá mức độ công bằng và hạnh phúc của nhân viên. Dựa trên kết quả khảo sát, các chính sách và thực tiễn có thể được điều chỉnh sao cho phù hợp với nhu cầu và mong muốn của nhân viên.

Đặc biệt, việc tích hợp yếu tố công bằng tổ chức vào chiến lược phát triển bền vững sẽ không chỉ nâng cao hiệu quả hoạt động mà còn góp phần xây dựng nền tảng phát triển lâu dài và bền vững cho doanh nghiệp trong ngành du lịch.

5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Thứ nhất, kích thước mẫu không đủ lớn, kết quả có thể không đại diện cho toàn bộ đối tượng nghiên cứu. Thứ hai, nghiên cứu chỉ tập trung vào một khu vực cụ thể tại miền Trung, Việt Nam điều này có thể không phản ánh tình hình ở các khu vực khác của Việt Nam.

Tài liệu tham khảo:

- Abou-Moglia, A. (2018), 'Using Self-Determination Theory (SDT) to investigate the relationship between organizational commitment, happiness and work engagement in service industry', *Journal of Business Administration Research*, 8(1), 29-39. DOI: <https://doi.org/10.5430/jbar.v8n1p29>.
- Adams, J.S. (1963), 'Towards an understanding of inequity', *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Afridi, A.A. (2018), 'The effect of organizational justice on job satisfaction: A comparative study of public and private universities of Khyber Pakhtunkhwa', *Abasyn Journal of Social Sciences*, 11(1), 237-253.
- Aguiar-Quintana, T., Araujo-Cabrera, Y. & Park, S. (2020), 'The sequential relationships of hotel employees' perceived justice, commitment, and organizational citizenship behaviour in a high unemployment context', *Tourism Management Perspectives*, 35. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100676>.
- Al-shami, S.A., Al mamun, A., Rashid, N. & Cheong, C.B. (2023), 'Happiness at workplace on innovative work behaviour and organisation citizenship behaviour through moderating effect of innovative behaviour', *Heliyon*, 9(5). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15614>.
- Assefa, Y., Moges, B.T., Tilwani, S.A. & Shah, M.A. (2024), 'The mediating role of leader-member exchange (LMX) in the structural relationship between organizational justice and employee voice behaviour in higher education', *Heliyon*, 10(4). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e26242>.

-
- Atan, A., Ozgit, H. & Silman, F. (2021), 'Happiness at work and motivation for a sustainable workforce: evidence from female hotel employees', *Sustainability (Switzerland)*, 13(14). DOI: <https://doi.org/10.3390/su13147778>.
- Basinska, B.A. & Rozkwitalska, M. (2022), 'Psychological capital and happiness at work: The mediating role of employee thriving in multinational corporations', *Current Psychology*, 41(2), 549-562. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00598-y>.
- Bentler, P.M. & Chou, C.P. (1987), 'Practical issues in structural modeling', *Common Problems/Proper Solutions: Avoiding Error in Survey Research/Sage*, 16(1), 78-117.
- Blix, L.H., Ortegren, M., Sorensen, K. & Sorensen, K. (2021), 'The relationship between justice perceptions and organizational commitment among alternative work arrangement participants and non-participants', *Managerial Auditing Journal*, 36(8), 1092-1113.
- Colquitt, J.A., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., Conlon, D.E. & Ng, K.Y. (2001), 'Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research', *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005), 'Social exchange theory: An interdisciplinary review', *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Diener, E. (2000), 'Subjective well-being. The science of happiness and a proposal for a national index', *American Psychologist*, 55, 34-43. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>.
- Field, L.K. & Buitendach, J.H. (2011), 'Happiness, work engagement and organizational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa', *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1-10. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i1.946>.
- Fisher, C.D. (2010a), 'Happiness at Work', *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Foster, R.D. (2007), 'Individual resistance, organizational justice, and employee commitment to planned organizational change', Doctoral dissertation UMI: 3291987, University of Minnesota.
- Galván Vela, E., Mercader, V., Arango Herrera, E. & Ruíz Corrales, M. (2022), 'Empowerment and support of senior management in promoting happiness at work', *Corporate Governance (Bingley)*, 22(3), 536-545. DOI: <https://doi.org/10.1108/CG-05-2021-0200>.
- Gulyani, G. & Sharma, T. (2018), 'Total rewards components and work happiness in new ventures: The mediating role of work engagement', *Evidence-based HRM*, 6(3), 255-271. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2017-0063>.
- Gyensare, M.A., Kumedzro, L.E., Sanda, A. & Boso, N. (2017), 'Linking transformational leadership to turnover intention in the public sector: The influences of engagement, affective commitment and psychological climate', *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 314-337. DOI: <https://doi.org/10.1108/AJEMS-07-2016-0099>
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Matthews, L.M. & Ringle, C.M. (2016), 'Identifying and treating unobserved heterogeneity with FIMIX-PLS: part I – method', *European Business Review*, 28(1), 63-76. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBR-09-2015-0094>.
- Hair, J.F., Shiau, W.L. & Sarstedt, M. (2019), 'Internet research using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)', *Internet Research*, 29(3), 398-406.
- Han, L.T.B., Long, N.T. & Khanh, P.N.K. (2024), 'Factors affecting working happiness and organizational commitment at tourism enterprises in the central region, vietnam', *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 52(1), 331-339. DOI: <https://doi.org/10.30892/gtg.52132-1209>.
- He, H., Zhu, W. & Zheng, X. (2014), 'Procedural justice and employee engagement: Roles of organizational identification and Moral Identity Centrality', *Journal of Business Ethics*, 122(4), 681-695. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1774-3>.
- He, J., Morrison, A.M. & Zhang, H. (2019), 'Improving millennial employee well-being and task performance in the hospitality industry: The interactive effects of HRM and responsible leadership', *Sustainability (Switzerland)*, 11(16), 1-19. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11164410>.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2015), 'A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based

structural equation modeling', *Journal of the Academy of Marketing Science* 2, 43(1), 115-135.

- Herhausen, D., Emrich, O., Grewal, D., Kipfelsberger, P. & Schoegel, M. (2020), 'Face forward: How employees' digital presence on service websites affects customer perceptions of website and employee service quality', *Journal of Marketing Research*, 57(5), 917-936. DOI: <https://doi.org/10.1177/0022243720934863>.
- Im, J., Chung, Y. K. & Qin, D. (2023), 'Exploring diversity, equity, and inclusion in hospitality and tourism firms through the organizational justice and stakeholder theories', *Tourism Management*, 95. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104662>.
- Kieu, L.T. (2023), 'Impact of organizational justice on the leader-member exchange relationship: The case study of tourism enterprises in the Mekong River Delta', *Quality-Access to Success*, 24(194).
- Kun, A. & Gadanez, P. (2022), 'Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers', *Current Psychology*, 41(1), 185-199. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00550-0>.
- Matarid, N.M., Sobh, O.S. & Ahmed, U. (2018), 'The impact of organizational justice and demographics', *Le Travail Humain*, 81(2), 1086-1014.
- Mulang, H. (2022), 'Analysis of the effect of organizational justice, worklife balance on employee engagement and turnover intention', *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 86-97. DOI: <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.169>.
- Nazir, S., Qun, W., Hui, L. & Shafi, A. (2018), 'Influence of social exchange relationships on affective commitment and innovative behavior: Role of perceived organizational support', *Sustainability (Switzerland)*, 10(12), 1-20. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10124418>.
- Ozduran, A. & Tanova, C. (2017), 'Coaching and employee organizational citizenship behaviours: The role of procedural justice climate', *International Journal of Hospitality Management*, 60, 58-66. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.004>.
- Phuong, L.T., Van Thanh, T. & Hieu, H.M. (2024), 'Job burnout and organizational citizenship behavior among hotel employees: an approach based on the conservation of resources theory', *Journal of Finance-Marketing Research*, 15(7). DOI: <https://doi.org/10.52932/jfm.v15i7>.
- Sayed, M. & Nabil, S. (2023), 'The influence of organizational justice on achieving job happiness for employees in Egyptian hotels and travel agencies', *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 24(1), 227-241.
- Tien, N.H., Dung, H.T. & Tien, N.Van. (2019), 'Branding building for Vietnam tourism industry reality and solutions', *International Journal of Research in Marketing Management and Sales*, 1(2), 63-68. DOI: <https://doi.org/10.33545/26633329.2019.v1.i2a.19>.
- Tổng Cục Du lịch Việt Nam (2022), *Báo cáo thường niên Du lịch Việt Nam 2017*, từ <<https://vietnamtourism.gov.vn/post/42843>>.
- Tổng Cục Du lịch Việt Nam (2023), *Báo cáo thường niên Du lịch Việt Nam 2023*, từ <<https://vietnamtourism.gov.vn/post/57524>>.
- Xu, G., Huang, Y. & Huang, S. (Sam). (2023), 'Informational justice and employee knowledge hiding behaviours: Mediation of organizational identification and moderation of justice sensitivity', *Heliyon*, 9(4). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14697>.
- Zhao, P., Xu, X., Peng, Y. & Matthews, R.A. (2020), 'Justice, support, commitment, and time are intertwined: A social exchange perspective', *Journal of Vocational Behavior*, 120. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103432>.

Tác giả liên hệ: Nguyễn Thành Long | Email: nguyenthanchlong@iuh.edu.vn