

# Quan hệ giữa công bằng tổ chức và tính hững hờ tập thể Trường hợp các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh

Vũ Bá Thành<sup>1,\*</sup>, Ngô Văn Toàn<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Công ty TNHH Food Farm, 82 Bis Nguyễn Giản Thanh,  
Phường 15, Quận 10, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

<sup>2</sup>Trường Đại học Tài chính - Marketing, 2/4 Trần Xuân Soạn, Tân Hưng,  
Quận 7, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

Nhận ngày 24 tháng 5 năm 2017

Chỉnh sửa ngày 25 tháng 10 năm 2017; Chấp nhận đăng ngày 07 tháng 12 năm 2017

**Tóm tắt:** Tính hững hờ tập thể đề cập đến xu hướng của cá nhân trong nhóm ít nỗ lực hơn để đạt mục tiêu so với khi cá nhân đó làm việc độc lập, và nó chịu tác động của sự công bằng tổ chức. Nghiên cứu này tìm hiểu mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và tính hững hờ tập thể của các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh thông qua phân tích định lượng. Kết quả cho thấy chỉ có hai yếu tố là công bằng phân phối và công bằng thủ tục có tác động ngược chiều đến tính hững hờ tập thể của nhân viên.

**Từ khóa:** Công bằng tổ chức, tính hững hờ tập thể, doanh nghiệp.

## 1. Giới thiệu

Tính hững hờ tập thể là một hiện tượng chỉ sự nỗ lực của cá nhân trong nhóm để đạt được mục tiêu khi họ làm việc nhóm là thấp hơn khi cá nhân đó làm việc độc lập [1, 2]. Trong tổ chức, có những cá nhân trong nhóm sẽ nhận thấy rằng các thành viên khác của nhóm nỗ lực ít hơn so với sự nỗ lực của họ khi làm việc nhóm [3]. Vấn đề này làm cho họ cảm thấy rằng lợi ích mà họ có được từ kết quả làm việc nhóm là không công bằng cho tất cả các hoạt động mà họ đã làm, kết quả là, họ sẽ thấy có sự bất công trong nhóm [3]. Trên thực tế, khi việc hoạt động nhóm tăng lên trong tổ chức và quy mô nhóm cũng tăng thì dễ dẫn đến một thành viên trong nhóm sẽ giảm nỗ lực hơn so với khi họ hoạt động độc lập [4]. Hiện tượng này xảy ra sẽ gây ra nhiều hệ quả tiêu cực trong tổ chức

như giảm hiệu suất, giảm sự hài lòng và sự tin tưởng trong nhóm [3, 5, 6], giảm sự tương tác giữa các cá nhân, từ đó giảm hiệu quả hoạt động của tổ chức [7, 8]. Lin và cộng sự (1999) chỉ ra rằng, sự tin tưởng và công bằng trong tổ chức sẽ làm thay đổi xu hướng của cá nhân từ việc hoạt động độc lập để hành xử theo tập thể và từ đó làm giảm tính hững hờ tập thể [9]. Nhận thức được tầm quan trọng nêu trên, các tác giả đã lựa chọn nghiên cứu mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và tính hững hờ tập thể trong các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh.

## 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Theo Greenberg (1987), công bằng tổ chức là sự nhận thức của nhân viên về sự công bằng tại nơi họ làm việc, điều đó có nghĩa công bằng tổ chức là cách thức mà nhân viên đó cảm thấy rằng họ có được đối xử công bằng trong công việc mà họ nhận được hay không, và điều đó có

\*Tác giả liên hệ. ĐT.: 84-946666125.

Email: vbthanh1205@gmail.com

<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4117>

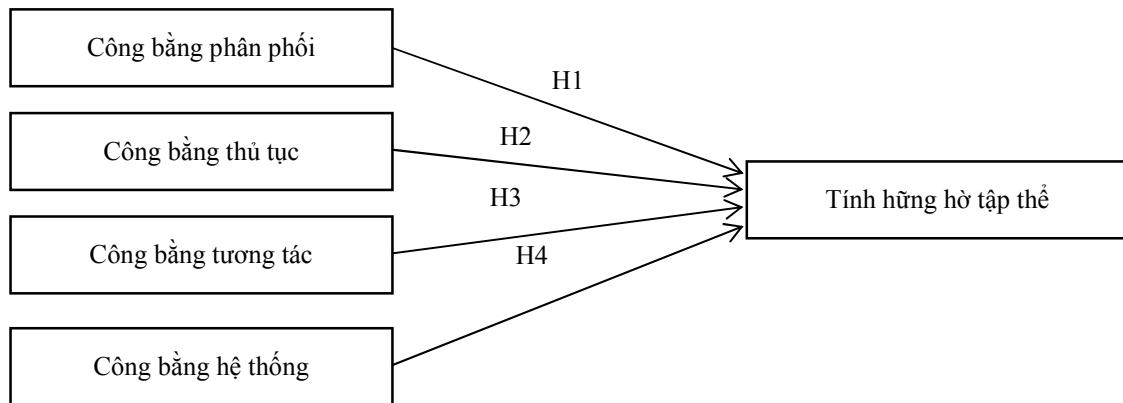
ảnh hưởng đến hành vi của họ trong tổ chức hay không [10]. Công bằng tổ chức là nhận thức của nhân viên về các hành vi hợp lý tại nơi làm việc và nó có thể được coi là một phần của công bằng xã hội [3, 11]. Khái niệm về công bằng tổ chức có liên quan đến các yếu tố quan trọng như cam kết, hiệu suất, sự hài lòng của nhân viên [12]. Etemadi và cộng sự (2015) đã chỉ ra bốn loại công bằng tổ chức gồm: (1) Công bằng phân phối là sự công bằng của kết quả mà nhân viên nhận được; (2) Công bằng thủ tục là nhận thức từ một quá trình được sử dụng để phân phối các phần thưởng trong tổ chức; (3) Công bằng tương tác là sự công bằng tổ chức được chuyển giao cho cấp dưới và chịu sự giám sát của cấp trên; (4) Công bằng hệ thống cho thấy nhận thức của nhân viên về tính công bằng trong hành vi của đồng nghiệp, của người giám sát và các thủ tục của toàn bộ tổ chức mà họ làm việc [3].

Nguồn gốc của tính hững hờ tập thể được bắt đầu bằng “hiệu ứng Ringelmann”, mô tả khuynh hướng các cá nhân sẽ giảm năng suất lao động khi họ hoạt động trong nhóm [13]. Ingham và cộng sự (1974) đã mô tả lại hiệu ứng “hững hờ tập thể” khi họ chứng minh nỗ lực của cá nhân bị từ chối khi mọi người làm việc theo nhóm [14]. Đến năm 1979, Latane và cộng sự đã tiến hành lại nghiên cứu của Ringelmann và chỉ ra nhiều câu hỏi như: Khi nào và tại sao lại xảy ra tính hững hờ tập thể? Các nhóm là một phần quan trọng trong tổ chức, vậy để giảm thiểu tính hững hờ tập thể thì cần làm gì? Các tác giả kết luận rằng tính hững hờ tập thể sẽ dẫn đến những hệ quả tiêu cực ảnh hưởng tới cá nhân và tổ chức. Tuy nhiên, khái niệm về tính hững hờ tập thể chưa được khám phá một cách đầy đủ cho đến 30 năm sau đó [13]. Williams và cộng sự (1981) đã mở rộng thử nghiệm và đưa ra kết luận, nếu như những nỗ lực của các cá nhân trong tổ chức đo lường được thì những người gây xung đột hoặc gây ra tính hững hờ sẽ giảm đi, từ đó nghiên cứu của họ tập trung vào cách đo lường đầu ra của những cá nhân trong tổ chức [15]. Với nền tảng khái niệm về tính

hững hờ tập thể của Ingham và cộng sự (1974) cũng như Latane và cộng sự (1979), đến nay đã có nhiều tác giả khác kế thừa như George (1992) [2], Etemadi và cộng sự (2015) [3], khi cho rằng tính hững hờ tập thể là một hiện tượng mà ở đó sự nỗ lực của cá nhân trong nhóm để đạt được mục tiêu khi họ làm việc nhóm là thấp hơn khi cá nhân đó làm việc độc lập.

Nghiên cứu của Liden và cộng sự (2004) chỉ ra rằng nhận thức của một người về sự phụ thuộc lẫn nhau trong công việc có liên quan đến tính hững hờ tập thể; nhận thức của một người về tầm nhìn nhiệm vụ có ý nghĩa tiêu cực đối với tính hững hờ tập thể; nhận thức của một người về công bằng phân phối có ý nghĩa tiêu cực liên quan đến tính hững hờ tập thể; cũng như nhận thức của một người về sự công bằng trong các chính sách và thủ tục (công bằng thủ tục) không ảnh hưởng đến khuynh hướng giảm tính hững hờ của cá nhân [8]. Ferrante và cộng sự (2006) cũng khám phá ra những gì cần thiết để người lãnh đạo nhóm có thể làm để giúp giảm tính hững hờ tập thể [16]. Các nhà nghiên cứu đã khảo sát một số yếu tố có ảnh hưởng đến việc làm giảm tính hững hờ tập thể như công bằng tổ chức, công bằng thủ tục. Họ so sánh giữa các nhóm có nhà lãnh đạo và các nhóm không có nhà lãnh đạo để xem nhóm nào có tính hững hờ thấp hơn và đi đến kết luận rằng các nhóm có nhà lãnh đạo thì tính hững hờ sẽ thấp hơn, điều đó chứng tỏ việc công bằng đã được đánh giá trong nhóm nhằm giảm đi tính hững hờ tập thể. Etemadi và cộng sự (2015) nghiên cứu mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và tính hững hờ tập thể của các y tá tại trung tâm giáo dục và y tế Tohid của thành phố Sanandaj. Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng có một sự tác động ngược chiều giữa các thành phần của công bằng tổ chức đến tính hững hờ tập thể [3].

Trên cơ sở lý thuyết và kế thừa các nghiên cứu trước về mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và tính hững hờ tập thể, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất.

Mô hình nhằm tiến hành xem xét mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và tính hững hờ tập thể của nhân viên trong các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh với phương trình hồi quy như sau:

$$\text{HHTT} = \alpha + \beta_1 * \text{CBPP} + \beta_2 * \text{CBTTuc} + \beta_3 * \text{CBTTac} + \beta_4 * \text{CBHT}$$

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính kết hợp định lượng. Với phương pháp định tính, tác giả đã chọn lọc và tìm hiểu các lý thuyết về các thành phần của yếu tố công bằng tổ chức và thành phần của biến hững hờ tập thể. Sau đó, nhóm tác giả tiếp tục trao đổi với một số chuyên gia trong lĩnh vực hành vi tổ chức để có thể rà soát lại những thiếu sót cũng như hoàn thiện thang đo. Sau khi hoàn thiện thang đo, nhóm tác giả tiến hành thu thập dữ liệu từ tháng 10/2016 đến tháng 02/2017. Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất. Nhóm tác giả đã gửi bảng câu hỏi khảo sát đến 260 nhân viên tại các doanh nghiệp tập trung ở các khu vực quận trung tâm của Thành phố Hồ Chí Minh như Quận 1, Quận 3, Quận Bình Thạnh, Quận Phú Nhuận vì các quận này tập trung nhiều doanh nghiệp. Nhóm tác giả thu về 244 phiếu và sau khi loại bỏ những phiếu không đạt yêu cầu thì còn lại 228 phiếu hợp lệ, đáp ứng yêu cầu về cỡ mẫu cho nghiên cứu. Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả sử dụng các thành

phần của yếu tố công bằng tổ chức được phát triển bởi Kaneshiro<sup>[17]</sup> với biến công bằng phân phối (CBPP) gồm 9 biến quan sát, công bằng thủ tục (CBTTuc) gồm 5 biến quan sát, công bằng tương tác (CBTTac) gồm 11 biến quan sát và công bằng hệ thống (CBHT) gồm 10 biến quan sát. Về thành phần tính hững hờ tập thể (HHTT), nhóm tác giả sử dụng thang đo được phát triển bởi George (1992) gồm 10 biến quan sát. Bảng hỏi cho nghiên cứu sử dụng thang đo Likert với 5 mức độ. Các phương pháp phân tích số liệu bao gồm: thống kê mô tả, kiểm định thang đo bằng Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích hồi quy bội, Anova bằng phần mềm SPSS 22.0.

### 4. Phân tích dữ liệu và kết quả

#### 4.1. Phân tích độ tin cậy và EFA

Thực hiện kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng Cronbach's Alpha cho thấy, 9 biến quan sát của biến CBPP, 5 biến quan sát của biến CBTTuc, 11 biến quan sát của biến CBTTac và 10 biến quan sát của biến CBHT đều có độ tin cậy cao nên các biến quan sát của các thành phần công bằng tổ chức sẽ được đưa vào để phân tích EFA cho bước tiếp theo. Trong khi đó, kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha của 10 biến quan sát của biến HHTT thì ta loại đi biến HHTT3 và HHTT7 vì chỉ số tương quan biến tổng không đạt. Do đó, ta chỉ

đưa 8 biến quan sát của biến HHTT vào phân tích EFA. Sau khi thực hiện EFA 4 lần, biến quan sát CBHT1, CBTTac2, CBHT5 và CBTTac11 bị loại khỏi mô hình. Ở lần thực hiện EFA thứ 5 có kết quả như Bảng 1, hệ số KMO = 0,844 > 0,6 cho thấy kết quả phân tích EFA đảm bảo độ tin cậy và việc phân tích này là thích hợp. Giá trị Sig. = 0,000 ≤ 0,05 trong kiểm định Battlet cho thấy, kết quả phân tích đảm bảo được mức ý nghĩa thống kê lớn hơn 95% và các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể. Giá trị tổng phương sai trích bằng 51,786% thể hiện các nhân tố được đưa ra từ phép phân tích có thể giải thích được 51,786% sự biến thiên của dữ liệu khảo sát ban đầu. Giá trị hệ số Eigenvalues của 4 nhân tố

trong mô hình bằng  $2,453 \geq 1$ , khẳng định sẽ có 4 nhân tố được đưa ra từ phép phân tích và hệ số tải nhân tố của các biến quan sát trong mỗi nhân tố đều lớn hơn mức 0,5 thể hiện sự biểu diễn tốt của các biến đối với nhân tố mà các biến đó thể hiện. Bảng 1 cho thấy, các nhân tố đại diện cho các khái niệm nghiên cứu có tính chất nhất quán nội tại và độ tin cậy cao, hoàn toàn phù hợp cho các phân tích tiếp theo.

#### 4.2. Kết quả hồi quy

Nhóm tác giả thực hiện phân tích hồi quy với biến phụ thuộc HHTT và 4 biến độc lập là CBPP, CBTTuc, CBTTac, CBHT. Kết quả được trình bày trong Bảng 2.

Bảng 1. Kết quả phân tích độ tin cậy và phân tích nhân tố khám phá EFA

Biến	Hệ số tải nhân tố	Hệ số Cronbach Alpha tổng
CBPP9	,885	Cronbach's Alpha = 0,928
CBPP6	,881	
CBPP8	,866	
CBPP2	,801	
CBPP7	,784	
CBPP5	,775	
CBPP1	,769	
CBPP4	,704	
CBPP3	,569	
CBHT7	,878	Cronbach's Alpha = 0,929
CBHT2	,833	
CBHT4	,827	
CBHT8	,826	
CBHT6	,785	
CBHT10	,780	
CBHT9	,738	Cronbach's Alpha = 0,895
CBHT3	,737	
CBTTac6	,816	
CBTTac4	,764	
CBTTac3	,754	
CBTTac5	,748	
CBTTac9	,743	

CBTTac10	,732				
CBTTac8	,694				
CBTTac1	,656				
CBTTac7	,594				
CBTTuc5	,865				
CBTTuc2	,825				
CBTTuc4	,783	Cronbach's Alpha = 0,881			
CBTTuc1	,761				
CBTTuc3	,734				
HHTT10	,856				
HHTT9	,820				
HHTT8	,810				
HHTT1	,743	Cronbach's Alpha = 0,861			
HHTT6	,655				
HHTT5	,628				
HHTT2	,597				
HHTT4	,591				
Phương sai trích	18,907	36,305	52,714	63,711	51,786
Eigenvalues	7,872	6,391	3,034	2,453	4,143
KMO =	0,844	Sig = 0,000	Sig = 0,000	Sig = 0,000	Sig = 0,000

Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm SPSS 22.0.

Bảng 2. Kết quả hồi quy lần 1

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa		t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta				Tolerance	VIF
1 (Hằng số)	4,099	,230			17,857	,000		
CBPP	-,253	,040	-,376		-6,408	,000	,820	1,219
CBTTuc	-,244	,042	-,342		-5,845	,000	,821	1,218
CBTTac	,027	,043	,037		,629	,530	,812	1,232
CBHT	-,010	,036	-,017		-,284	,776	,828	1,207

Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm SPSS 22.0.

Bảng 2 cho thấy giá trị Sig. của biến CBTTac và biến CBHT lần lượt là 0,530 và 0,776 đều lớn hơn 0,05; điều đó có nghĩa là biến CBTTac và CBHT không có tác động đến

biến phụ thuộc HHTT. Do đó, ta cần loại 2 biến CBTTac và CBHT ra khỏi mô hình và thực hiện lại hồi quy lần 2, với kết quả thể hiện ở Bảng 3.



Bảng 3. Kết quả hồi quy lần 2

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Tolerance	VIF
1 (Hằng số)	4,168	,166		25,085	,000		
CBPP	-,256	,039	-,379	-6,529	,000	,829	1,207
CBTTuc	-,245	,041	-,345	-5,935	,000	,829	1,207
a. Biến phụ thuộc: Ho hung tap the							
$R^2 = 0,371$ ; $R^2$ hiệu chỉnh = 0,365							
Giá trị F = 66,317; Sig. = 0,000							

Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm SPSS 22.0.

Hệ số  $R^2$  là 0,371 và  $R^2$  hiệu chỉnh là 0,365. Như vậy, mô hình với 2 biến CBPP và CBTTuc giải thích được 36,5% tác động của cân bằng phân phối và cân bằng thủ tục đến tính hững hờ tập thể trong các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh. Giá trị Sig. = 0,000 (< 0,05) nên sự kết hợp của 2 biến độc lập có thể giải thích được sự biến thiên của biến phụ thuộc. Các hệ số phóng đại của phương sai VIF (Bảng 3) đều nhỏ hơn 2 (cả 2 hệ số VIF của CBPP và CBTTuc đều là 1,207) chứng tỏ mô hình hồi quy không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến (khi VIF vượt quá 10 sẽ xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến và khi VIF lớn hơn 2 thì cần phải cẩn thận trong việc diễn giải các trọng số hồi quy).

Từ Bảng 3 nhận thấy rằng 2 biến công bằng phân phối và công bằng thủ tục đều tác động đến tính hững hờ tập thể của nhân viên tại các doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh với mức ý nghĩa 1% đối với cả 2 biến CBPP và CBTTuc. Phân tích hồi quy cho phương trình hồi quy tuyến tính được chuẩn hóa như sau:

$$HHTT = -0,379 * CBPP - 0,345 * CBTTuc$$

Từ phương trình trên cho thấy yếu tố công bằng phân phối có tác động mạnh nhất đến tính hững hờ tập thể, tiếp đến là cân bằng thủ tục và cả 2 thành phần này đều có tác động ngược chiều với tính hững hờ tập thể. Cả 2 yếu tố cân bằng tương tác và cân bằng hệ thống không có tác động đến tính hững hờ tập thể.

## 5. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy, yếu tố công bằng phân phối và công bằng thủ tục có tác động ngược chiều với tính hững hờ tập thể, điều đó chứng tỏ khi mỗi cá nhân cảm thấy rằng công sức của họ bỏ ra để thực hiện nhiệm vụ trong nhóm được phân chia một cách rõ ràng và họ sẽ nhận được thành quả thì khi đó tính hững hờ tập thể của cá nhân đối với tổ chức sẽ giảm, nhân viên sẽ nỗ lực hơn nữa để làm việc và cống hiến cho tổ chức. Bên cạnh đó, yếu tố công bằng thủ tục cũng tác động ngược chiều với tính hững hờ tập thể, điều đó chứng tỏ nhân viên quan tâm nhiều đến sự công bằng trong các chính sách chính thức và các thủ tục của tổ chức để xác định kết quả làm việc của họ trong nhóm. Khi các chính sách, thủ tục rõ ràng thì nhân viên sẽ xác định được nhiệm vụ cũng như thành quả mà họ đạt được và từ đó tính hững hờ trong tập thể sẽ giảm. Hai yếu tố công bằng tương tác và công bằng hệ thống không có tác động đến tính hững hờ tập thể, điều đó cho thấy nhân viên chưa quan tâm nhiều đến 2 yếu tố này.

Kết quả nghiên cứu này đã góp phần bổ sung vào khoảng trống nghiên cứu về xây dựng các mối quan hệ về hành vi trong tổ chức nói chung và tác động của công bằng tổ chức đến tính hững hờ tập thể nói riêng tại các tổ chức ở Việt Nam. Nghiên cứu cũng đã chỉ ra được tầm quan trọng cần phải giảm thiểu tính hững hờ tập

thể của các cá nhân trong tổ chức để từ đó mỗi cá nhân nỗ lực tốt hơn nhằm gia tăng hiệu quả hoạt động và giúp tổ chức đạt được các mục tiêu đề ra. Tuy nhiên, nghiên cứu chỉ mới giới hạn ở mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và tính hững hờ tập thể, do đó cần nhiều nghiên cứu nữa để tìm ra các thành phần khác tác động đến tính hững hờ tập thể như thế nào. Đặc biệt trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức với tính hững hờ tập thể, chỉ có 2 thành phần là công bằng phân phối và công bằng thủ tục có tác động đến tính hững hờ tập thể, nguyên nhân có thể do đối tượng mẫu quan sát chưa sát với từng loại hình doanh nghiệp, và đây có thể là gợi ý cho hướng nghiên cứu tiếp theo. Ngoài ra, việc lấy mẫu phi xác suất tại một số quận trung tâm có thể làm cho mẫu chưa mang tính đại diện cao nên đây cũng là một hướng nghiên cứu tiếp theo nhằm cải thiện phương pháp lấy mẫu. Bên cạnh đó, sự khác biệt của đối tượng khảo sát theo các tiêu chí như độ tuổi, giới tính, trình độ học vấn, vị trí công việc... cũng tác động đến tính hững hờ tập thể. Và một gợi ý cho nghiên cứu tiếp theo đó là cần nghiên cứu sâu hơn đối với một ngành nghề cụ thể để từ đó có thể xác định được những yếu tố nào của ngành có tác động mạnh mẽ đến tính hững hờ tập thể.

### Tài liệu tham khảo

- [1] Latané, B., Williams, K., & Harkins, S., "Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing", *Journal of Personality and Social Psychology*, 37 (1979) 6, 822-832.
- [2] George, J. M., "Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations", *Academy of Management Journal*, 35 (1992) 1, 191-202.
- [3] Etemadi, M., Darab, M. G., Khorasani, E., Moradi, F., & Vazirinasab, H., "Social loafing among nurses and its relation with organizational justice", *International Journal of Educational and Psychological Researches*, 1 (2015) 2, 125.
- [4] Bennett, N., & Naumann, S. E., "Understanding and Preventing Shirking, Job Neglect, Social Loafing, and Free Riding", *Managing Organizational Deviance*, 2005, 113-129.
- [5] Aggarwal, P., & O'Brien, C. L., "Social loafing on group projects: Structural antecedents and effect on student satisfaction", *Journal of Marketing Education*, 30 (2008) 3, 255-264.
- [6] Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Erdogan, B., "Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships", *Human Relations*, 56 (2003) 1, 61-84.
- [7] Mortazavi, S., Hakimi, H., Soori, N., & Gholizade, R., "Investigation of perception of justice and trust on teams social loafing in knowledge sharing: Research and development teams in Mashhad Industrial Town", *Exec Manage Bull*, 3 (2011), 137-62.
- [8] Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., & Bennett, N., "Social loafing: A field investigation", *Journal of Management*, 30 (2004) 2, 285-304.
- [9] Lin, T. C., & Huang, C. C., "Understanding social loafing in knowledge contribution from the perspectives of justice and trust", *Expert Systems with Applications*, 36 (2009) 3, 6156-6163.
- [10] Greenberg J., "Looking Fair Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice", *Research in Organizational Behavior*, 12 (1990) 1, 57-111.
- [11] Bies, R. J., "Interactional", (injustice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice*, 2001, 89-118.
- [12] Lipponen, J., Olkkonen, M. E., & Myyry, L., "Personal value orientation as a moderator in the relationships between perceived organizational justice and its hypothesized consequences", *Social Justice Research*, 17 (2004) 3, 275-292.
- [13] Simms, A., & Nichols, T., "Social loafing: A review of the literature", *Journal of Management Policy and Practice*, 15 (2014) 1, 58.
- [14] Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J., & Peckham, V., "The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance", *Journal of Experimental Social Psychology*, 10 (1974) 4, 371-384.
- [15] Williams, K., Harkins, S. G., & Latané, B., "Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments", *Journal of Personality and Social Psychology*, 40 (1981) 2, 303.
- [16] Ferrante, C. J., Green, S. G., & Forster, W. R., "Getting more out of team projects: Incentivizing leadership to enhance performance", *Journal of Marketing Education*, 30 (2006) 6, 788-797.
- [17] Kaneshiro, P., "Analyzing the organizational justice, trust, and commitment relationship in a public organization", Doctoral dissertation, 2008.

## The Relationship between Organizational Justice and Social Loafing in Ho Chi Minh City-based Enterprises

Vu Ba Thanh<sup>1</sup>, Ngo Van Toan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Food Farm Company LTD., 82 Bis Nguyen Gian Thanh Str.,  
Ward 15, Dist. 10, Ho Chi Minh City, Vietnam*

<sup>2</sup>*University of Finance - Marketing, 2/4 Tran Xuan Soan, Tan Hung Ward,  
Dist. 7, Ho Chi Minh City, Vietnam*

**Abstract:** Social loafing refers to the phenomenon where a person exerts less effort to achieve a goal when they work in a group than when they work alone, and the social loafing is influenced by organizational justice. Relationship between organizational justice and social loafing in Ho Chi Minh City - based enterprises is investigated through quantitative analysis. It is shown that only distribution justice and procedural justice produce an opposite effect on employees' social loafing.

*Keywords:* Organizational justice, social loafing, enterprise.