

**TÁC ĐỘNG CỦA TÍNH HỪNG HỜ TẬP THỂ VÀ TÍNH BÙ ĐÁP
TẬP THỂ ĐẾN HIỆU QUẢ LÀM VIỆC NHÓM – NGHIÊN CỨU
TẠI CÁC DOANH NGHIỆP DỊCH VỤ TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

Vũ Bá Thành¹, Ngô Văn Toàn²

Đào Vũ Thắng³

Tóm tắt

Nghiên cứu này nhằm khảo sát mối quan hệ giữa tính hững hờ tập thể, tính bù đắp tập thể và hiệu quả làm việc nhóm trong các công ty dịch vụ về quảng cáo và tổ chức sự kiện. Dữ liệu được thu thập từ 245 nhân viên làm việc tại các công ty này. Nghiên cứu chỉ ra rằng tính hững hờ tập thể có tác động tiêu cực đến hiệu quả làm việc nhóm, làm giảm năng suất, chất lượng công việc và sự hợp tác giữa các thành viên trong nhóm. Ngược lại, tính bù đắp tập thể có tác động tích cực, không chỉ trực tiếp cải thiện hiệu quả làm việc nhóm mà còn gián tiếp thông qua mối quan hệ với tính hững hờ tập thể. Kết quả này cho thấy tầm quan trọng của việc giảm thiểu hững hờ và tăng cường tinh thần tương trợ trong nhóm làm việc để tối ưu hóa hiệu quả công việc. Từ đó, nghiên cứu đề xuất các giải pháp như xây dựng môi trường làm việc tích cực, tổ chức các hoạt động gắn kết và đào tạo kỹ năng làm việc nhóm để thúc đẩy sự hợp tác và cải thiện năng suất công việc trong các công ty dịch vụ quảng cáo và tổ chức sự kiện.

Từ khóa: Tính hững hờ tập thể, tính bù đắp tập thể, hiệu quả làm việc nhóm.

**THE IMPACT OF SOCIAL LOAFING AND SOCIAL COMPENSATION ON TEAM
EFFECTIVENESS – A STUDY AT SERVICE ENTERPRISES IN HO CHI MINH CITY**

Abstract

This study aims to examine the relationship between social loafing, social compensation, and team effectiveness in advertising and event management service companies. Data were collected from 245 employees working in these companies. The findings reveal that social loafing has a negative impact on team effectiveness, resulting in reduced productivity, work quality, and cooperation among team members. In contrast, social compensation has a positive effect, not only directly enhancing team effectiveness but also indirectly through its relationship with social loafing. These results emphasize the importance of addressing social loafing and fostering a spirit of cooperation within teams to optimize work outcomes. Therefore, the study suggests solutions such as creating a positive work environment, organizing team-building activities, and providing teamwork skill training to encourage collaboration and improve productivity in advertising and event management service companies.

Keywords Social Loafing; social compensation; team effectiveness.

JEL classification: D23; M12; L20.

DOI: 10.63767/TCKT.33.2025.58.71

1. Giới thiệu

Trong môi trường làm việc hiện đại, nhóm làm việc đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy hiệu quả công việc và sự phát triển của doanh nghiệp. Tuy nhiên, các nhóm thường đối mặt với vấn đề giảm thiểu đóng góp từ một số thành viên, dẫn đến giảm sút hiệu quả công việc chung. Tính hững hờ tập thể (Social Loafing) là hiện tượng mà trong đó các thành viên giảm thiểu sự đóng góp của mình vì cảm giác rằng những người khác sẽ gánh vác phần việc đó (Latane, Williams và Harkins, 1979; Karau và Williams, 1993). Bên cạnh đó, một cơ chế đối lập có thể xuất hiện, đó là

tính bù đắp tập thể (Social Compensation), hiện tượng khi các thành viên khác trong nhóm chủ động tăng cường đóng góp để bù đắp cho sự thiếu hụt đóng góp của các thành viên khác (Sanna, 1992; Williams và Karau, 1991).

Mặc dù các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra mối quan hệ giữa tính hững hờ tập thể và tính bù đắp tập thể (Williams và Karau, 1991, 1993; Karau và Williams, 1997; Domeinski và cộng sự, 2007), vẫn còn thiếu các nghiên cứu làm rõ cách thức tính bù đắp tập thể có thể giảm thiểu tác động tiêu cực của tính hững hờ tập thể, đặc biệt là trong bối cảnh doanh nghiệp dịch vụ tại Việt Nam. Các

ngiên cứu trước chỉ chủ yếu tập trung vào lý thuyết và mô hình hành vi nhóm, ít chú trọng đến môi trường làm việc thực tế nơi mà sự hợp tác và tính linh hoạt là yếu tố quan trọng, đặc biệt trong các doanh nghiệp dịch vụ. Mặc dù một số nghiên cứu cũng đã thảo luận về sự ảnh hưởng của các yếu tố này trong môi trường công sở, song hầu hết chưa khảo sát đủ về cách tính bù đắp tập thể có thể điều chỉnh và khắc phục tác động tiêu cực của tính hững hờ tập thể trong các nhóm làm việc.

Nghiên cứu này tiến bộ hơn những nghiên cứu trước ở điểm nghiên cứu sự tương tác giữa tính hững hờ tập thể và tính bù đắp tập thể trong môi trường các doanh nghiệp dịch vụ tại TP.HCM, nơi mà yếu tố hợp tác giữa các thành viên là quan trọng. Đặc biệt, nghiên cứu này sẽ làm rõ liệu tính bù đắp tập thể có thể là một cơ chế làm giảm thiểu sự ảnh hưởng tiêu cực của tính hững hờ tập thể, giúp duy trì hiệu quả công việc nhóm. Điều này sẽ đóng góp vào việc hiểu rõ hơn về các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc nhóm trong các doanh nghiệp dịch vụ, từ đó đề xuất những biện pháp quản lý hữu hiệu hơn. Ngoài ra, bài nghiên cứu này sẽ sử dụng phương pháp phân tích sâu hơn về các yếu tố điều tiết và trung gian, bổ sung cho những nghiên cứu trước đây chủ yếu chỉ ra mối quan hệ đơn giản giữa tính hững hờ và tính bù đắp mà chưa phân tích các yếu tố tác động như nhận thức về mục tiêu nhóm hay sự hỗ trợ từ đồng nghiệp.

Nhìn chung, nghiên cứu này không chỉ mở rộng phạm vi nghiên cứu về hành vi nhóm mà còn tập trung vào việc giải quyết vấn đề cụ thể tại các doanh nghiệp dịch vụ, nơi tính linh hoạt và sự hợp tác là yếu tố sống còn. Nghiên cứu nhằm tìm hiểu và làm rõ các mối quan hệ giữa tính hững hờ tập thể và tính bù đắp tập thể trong bối cảnh các doanh nghiệp dịch vụ tại TP.HCM, từ đó đưa ra những khuyến nghị về cách thức quản lý và cải thiện hiệu quả làm việc nhóm. Mục tiêu là phát hiện ra liệu tính bù đắp tập thể có thể là cơ chế giúp giảm thiểu sự ảnh hưởng tiêu cực của tính hững hờ tập thể, góp phần nâng cao chất lượng công việc và hiệu quả của nhóm.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Tính hững hờ tập thể (Social Loafing)

Tính hững hờ tập thể (Social Loafing) là một hiện tượng tâm lý – xã hội, trong đó cá nhân có xu hướng giảm nỗ lực khi làm việc nhóm so với khi làm việc độc lập (Latane, Williams và Harkins, 1979). Nguyên nhân chính xuất phát từ việc trách nhiệm cá nhân bị pha loãng, khiến một số thành viên có thể dựa vào nỗ lực chung mà không đóng góp đầy đủ (Karau và Williams, 1993; Karau và Wilhau, 2020). Theo Lý thuyết Đánh giá và Nỗ lực (Evaluation và Effort Theory), khi cá nhân cảm thấy đóng góp của mình khó được nhận biết hoặc đánh giá, họ sẽ giảm nỗ lực (Harkins, 1987). Lý thuyết Hương lợi Từ Tập thể (Collective Effort Model) cũng chỉ ra rằng cá nhân có thể giảm đóng góp nếu họ cho rằng kết quả chung không tương xứng với nỗ lực bỏ ra (Karau và Williams, 1993; Liu và cộng sự 2024).

Nghiên cứu gần đây cho thấy mức độ hững hờ tập thể không cố định mà phụ thuộc vào bối cảnh tổ chức và yếu tố lãnh đạo (Stouten và Liden, 2020; Thành và Toàn, 2024). Hüffmeier et al. (2022) chỉ ra rằng trong một số điều kiện, thay vì giảm nỗ lực, các thành viên có thể tăng động lực làm việc nếu có cơ chế quản lý hiệu quả. Stouten và Liden (2020) nhấn mạnh rằng lãnh đạo phục vụ (servant leadership) giúp giảm tính hững hờ tập thể bằng cách xây dựng niềm tin và sự gắn kết trong nhóm. Tosuntas (2020) cho rằng mức độ phân tán trách nhiệm và cách thức giám sát công việc cũng ảnh hưởng đáng kể đến hiện tượng này. Ngoài ra, các yếu tố như quy mô nhóm, động lực cá nhân, và mức độ giám sát đóng vai trò quan trọng trong việc điều chỉnh mức độ hững hờ tập thể (Ghaleb, 2024; Karau và Wilhau, 2020). Liden và cộng sự (2004) lưu ý rằng khi vai trò và trách nhiệm không được xác định rõ ràng, các thành viên có xu hướng ỷ lại vào người khác để đạt mục tiêu chung.

Tác động của tính hững hờ tập thể không chỉ ảnh hưởng đến cá nhân mà còn tác động tiêu cực đến tổ chức. George (1992) chỉ ra rằng hiện tượng này làm giảm năng suất, gây ra sự bất mãn và có thể làm suy giảm động lực làm việc cũng như lòng trung thành với tổ chức. Liu và cộng sự (2024) bổ sung rằng trong một số trường hợp, tính hững hờ tập thể có thể dẫn đến việc tái cấu trúc nhóm nhằm tối ưu hóa hiệu suất. Để giảm thiểu hiện tượng

này, Thành và Toàn (2017) đề xuất tăng cường trách nhiệm cá nhân, thiết lập mục tiêu rõ ràng và đảm bảo ghi nhận công bằng đóng góp của mỗi thành viên. Hoon và Tan (2008) nhấn mạnh vai trò của văn hóa nhóm gắn kết và cơ chế phản hồi tích cực trong việc hạn chế tính hững hờ tập thể. Karau và Wilhau (2020) cũng đề xuất điều chỉnh cấu trúc nhóm và áp dụng các công cụ quản lý hiệu suất như đánh giá nhóm và cá nhân để tăng cường động lực làm việc.

Tóm lại, tính hững hờ tập thể là một hiện tượng phổ biến trong môi trường làm việc nhóm, nhưng không cố định mà có thể điều chỉnh thông qua chiến lược lãnh đạo phù hợp và quản lý trách nhiệm cá nhân. Hiểu rõ cơ chế và yếu tố ảnh hưởng đến hiện tượng này giúp cải thiện hiệu quả làm việc nhóm, tạo ra môi trường làm việc công bằng và bền vững.

2.2. *Tính bù đắp tập thể (Social Compensation)*

Tính bù đắp tập thể (*Social Compensation*) là một hiện tượng tâm lý trong môi trường làm việc nhóm, khi một số thành viên tăng cường nỗ lực cá nhân nhằm bù đắp cho sự thiếu đóng góp hoặc kém hiệu quả của các thành viên khác. Williams và Karau (1991) chỉ ra rằng hiện tượng này thường xảy ra khi các cá nhân nhận thấy rằng kết quả của công việc nhóm có ý nghĩa quan trọng và nỗ lực bổ sung của họ có thể cải thiện đáng kể hiệu suất chung. Trái ngược với *tính hững hờ tập thể (Social Loafing)*, nơi trách nhiệm bị phân tán và dẫn đến giảm nỗ lực, *Tính bù đắp tập thể* thể hiện động lực tích cực nhằm đảm bảo mục tiêu nhóm được hoàn thành, đặc biệt khi các thành viên cảm thấy rằng sự kém hiệu quả của những người khác có thể ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả chung.

Theo *Lý thuyết Nỗ lực Tập thể (Collective Effort Model)* của Karau và Williams (1993), tính bù đắp tập thể xuất hiện khi các cá nhân đánh giá mục tiêu của nhóm là có giá trị cao đối với họ. Trong những tình huống này, trách nhiệm cá nhân tăng lên, đặc biệt khi vai trò của họ trong nhóm được xác định rõ ràng. Hertel, Niemeyer và Clauss (2008) cho rằng hiện tượng này thường xảy ra trong các nhóm có nhiệm vụ quan trọng hoặc trong môi trường làm việc gắn kết, nơi các thành viên có xu hướng quan tâm sâu sắc đến

thành công chung. Những người cảm nhận được trách nhiệm lớn hoặc có vai trò trung tâm trong công việc thường thể hiện nỗ lực vượt trội nhằm đảm bảo rằng nhóm không thất bại do sự thiếu sót của một vài thành viên khác.

Tuy nhiên, tính bù đắp tập thể không phải lúc nào cũng mang lại kết quả tích cực. Việc một số thành viên phải gánh vác thêm trách nhiệm có thể dẫn đến kiệt sức, mất cân bằng trong nhóm và cảm giác bất mãn nếu họ cảm thấy bị lợi dụng. Điều này cũng có thể ảnh hưởng tiêu cực đến tinh thần làm việc lâu dài, đặc biệt nếu không có cơ chế công nhận và khuyến khích nỗ lực cá nhân trong bối cảnh tập thể (Jackson và Harkins, 1985). Để quản lý hiện tượng này hiệu quả, các nhà lãnh đạo cần xây dựng các hệ thống đánh giá công bằng, đảm bảo phân công công việc rõ ràng và tạo điều kiện để tất cả thành viên nhóm đóng góp một cách cân đối. Đồng thời, việc khuyến khích giao tiếp minh bạch và tăng cường sự gắn kết nội bộ cũng là những giải pháp hữu hiệu để giảm thiểu những ảnh hưởng tiêu cực từ tính bù đắp tập thể.

Tóm lại, tính bù đắp tập thể là một hiện tượng đặc trưng trong môi trường làm việc nhóm, cho thấy nỗ lực vượt trội của các cá nhân nhằm bảo vệ hiệu quả chung của tập thể. Nghiên cứu sâu hơn về hiện tượng này không chỉ giúp nâng cao hiểu biết về hành vi nhóm mà còn cung cấp các giải pháp thực tiễn để tối ưu hóa hiệu suất làm việc trong tổ chức. Với vai trò quan trọng trong việc duy trì sự cân bằng giữa trách nhiệm cá nhân và tập thể, tính bù đắp tập thể cần được quan tâm như một yếu tố chiến lược trong quản lý đội nhóm và tổ chức.

2.3. *Hiệu quả làm việc nhóm (Team Effectiveness)*

Hiệu quả làm việc nhóm (*Team Effectiveness*) là một khái niệm quan trọng trong lĩnh vực hành vi tổ chức, được sử dụng để đánh giá mức độ thành công của các đội nhóm trong việc hoàn thành mục tiêu công việc, tạo ra sự hài lòng cho các thành viên và duy trì khả năng hoạt động bền vững. Theo Hackman (1987), hiệu quả làm việc nhóm không chỉ phụ thuộc vào kết quả đạt được mà còn bao gồm các yếu tố xã hội và tâm lý, như mối quan hệ giữa các thành viên và cảm giác hài lòng trong công việc. Sundstrom, De Meuse và Futrell (1990) đã xác định ba yếu tố cấu thành cơ

bản của hiệu quả làm việc nhóm: kết quả công việc, sự hài lòng của các thành viên, và khả năng duy trì hoạt động dài hạn. Đầu tiên, kết quả công việc thể hiện khả năng đạt được các mục tiêu cụ thể đã đề ra, đo lường qua năng suất, chất lượng và thời gian hoàn thành. Thứ hai, sự hài lòng của các thành viên đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng một môi trường làm việc tích cực, nơi mỗi cá nhân cảm thấy được hỗ trợ và đánh giá cao (Kozlowski và Ilgen, 2006). Cuối cùng, khả năng duy trì và phát triển của đội nhóm phụ thuộc vào khả năng thích nghi với sự thay đổi, đảm bảo sự ổn định và hiệu quả lâu dài (Salas, Cooke và Rosen, 2008).

Hiệu quả làm việc nhóm chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố nội tại và ngoại tại. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng sự lãnh đạo hiệu quả, khả năng phối hợp giữa các thành viên, và mức độ cam kết với mục tiêu chung là những yếu tố quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả nhóm (West, 2002; Mathieu và cộng sự, 2008). Lãnh đạo không chỉ định hướng mục tiêu mà còn thúc đẩy động lực và giải quyết xung đột trong đội nhóm (Zaccaro, Rittman và Marks, 2001). Đồng thời, sự phối hợp và giao tiếp hiệu quả giữa các thành viên giúp cải thiện hiệu suất làm việc, giảm thiểu xung đột, và tăng cường sự gắn kết. Bên cạnh đó, văn hóa tổ chức và môi trường làm việc cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo điều kiện để đội nhóm phát huy tối đa khả năng của mình (Edmondson, 1999). Tuy nhiên, việc nâng cao hiệu quả làm việc nhóm cũng gặp nhiều thách thức, chẳng hạn như xung đột cá nhân, sự phụ thuộc vào công nghệ, và những khác biệt trong đội nhóm đa dạng.

Các lợi ích mà hiệu quả làm việc nhóm mang lại không chỉ giới hạn ở phạm vi đội nhóm mà còn tác động tích cực đến toàn tổ chức. Một đội nhóm hiệu quả giúp cải thiện năng suất lao động, tăng cường sự hài lòng của nhân viên, và thúc đẩy đổi mới. Đồng thời, tổ chức có đội nhóm hiệu quả thường đạt được sự linh hoạt trong việc ứng phó với các thách thức thị trường và tối ưu hóa nguồn lực. Để nâng cao hiệu quả làm việc nhóm, các tổ chức cần tập trung vào việc xây dựng văn hóa làm việc tích cực, tăng cường khả năng lãnh đạo, và cung cấp các chương trình đào tạo nhằm phát triển kỹ năng làm việc nhóm. Nghiên cứu về hiệu quả làm việc nhóm không chỉ cung cấp cơ sở lý thuyết

vững chắc mà còn gợi ý các chiến lược thực tiễn giúp tổ chức xây dựng và duy trì đội nhóm hiệu quả, góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh trong bối cảnh kinh doanh hiện đại.

2.4. *Mối quan hệ giữa tính hững hờ tập thể và tính bù đắp tập thể đến hiệu quả kinh doanh*

Tính hững hờ tập thể (Social Loafing) và tính bù đắp tập thể (Social Compensation) là hai yếu tố quan trọng có thể tác động đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, đặc biệt trong môi trường làm việc nhóm. Mối quan hệ giữa hai hiện tượng này không đơn thuần là đối lập mà có sự tương tác phức tạp, ảnh hưởng đến năng suất lao động, sự phối hợp trong tổ chức, và cuối cùng là kết quả kinh doanh (Karau và Williams, 1993; Hüffmeier và cộng sự, 2022).

Khi tính hững hờ tập thể gia tăng trong các nhóm làm việc, năng suất lao động có xu hướng giảm do một số thành viên không đóng góp đầy đủ vào công việc chung. Điều này dẫn đến sự mất cân bằng trong phân bổ công việc, làm suy giảm tinh thần làm việc của nhóm và có thể gây ra sự bất mãn giữa các thành viên (George, 1992; Liu và cộng sự, 2024). Trong dài hạn, nếu không có biện pháp quản lý phù hợp, tính hững hờ tập thể có thể ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm, dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng, làm suy giảm hiệu suất kinh doanh (Stouten và Liden, 2020). Bên cạnh đó, nghiên cứu của Tosuntaş (2020) chỉ ra rằng trong những doanh nghiệp có hệ thống giám sát kém hiệu quả, tính hững hờ tập thể có thể lan rộng, dẫn đến giảm động lực cá nhân và làm suy yếu khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Điều này đặc biệt nguy hiểm trong môi trường kinh doanh hiện đại, nơi sự đổi mới và hiệu suất làm việc nhóm đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì lợi thế cạnh tranh (Ghaleb, 2024).

Mặc dù tính hững hờ tập thể có thể gây ra những ảnh hưởng tiêu cực, nhưng trong một số trường hợp, tính bù đắp tập thể có thể giúp giảm thiểu những tác động này. Cụ thể, khi một số cá nhân trong nhóm nhận thấy sự suy giảm nỗ lực của đồng nghiệp, họ có thể chủ động gia tăng cường độ làm việc để duy trì hiệu quả chung (Hüffmeier và cộng sự, 2022). Lý thuyết Động lực Nhóm (Group Motivation Theory) cho rằng tính bù đắp tập thể có thể giúp tổ chức duy trì hiệu suất,

đặc biệt trong các nhóm làm việc có tính gắn kết cao hoặc có mục tiêu chung rõ ràng (Karau và Wilhau, 2020). Tuy nhiên, nghiên cứu của Liden và cộng sự (2004) chỉ ra rằng nếu hiện tượng này diễn ra liên tục, những cá nhân làm việc tích cực có thể cảm thấy quá tải, làm tăng nguy cơ kiệt sức và giảm hiệu quả kinh doanh về lâu dài.

Sự tương tác giữa tính hững hờ tập thể và tính bù đắp tập thể có thể tạo ra một tác động kép đến hiệu quả kinh doanh. Nếu doanh nghiệp có cơ chế quản lý tốt, tính bù đắp tập thể có thể giúp duy trì hiệu suất làm việc và hạn chế ảnh hưởng tiêu cực của tính hững hờ tập thể. Ngược lại, nếu không có sự phân bổ trách nhiệm rõ ràng và các cơ chế khuyến khích phù hợp, hiện tượng này có thể dẫn đến tình trạng kiệt sức ở những cá nhân tích cực, gây tác động tiêu cực đến hiệu quả kinh doanh chung (Ghaleb, 2024; Liu và cộng sự, 2024). Do đó, để tối ưu hóa hiệu quả kinh doanh, doanh nghiệp cần xây dựng các chiến lược quản lý nhóm hiệu quả, trong đó bao gồm việc thiết lập cơ chế giám sát phù hợp, khuyến khích trách nhiệm cá nhân, và tạo ra một môi trường làm việc công bằng (Hoon và Tan, 2008). Điều này sẽ giúp giảm thiểu tính hững hờ tập thể, đồng thời duy trì động lực làm việc của nhóm, góp phần nâng cao hiệu suất và kết quả kinh doanh tổng thể (Karau và Wilhau, 2020).

2.5. Vai trò trung gian của tính bù đắp tập thể

Tính bù đắp tập thể (Social Compensation) đóng vai trò trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa tính hững hờ tập thể (Social Loafing) và hiệu quả làm việc nhóm. Theo Karau và Williams (1993), tính hững hờ tập thể có thể làm suy giảm động lực của nhóm, nhưng trong một số trường hợp, điều này lại kích thích một số cá nhân gia tăng nỗ lực để bù đắp cho sự thiếu đóng góp từ những thành viên khác. Điều này phù hợp với cơ chế bù đắp cân bằng, trong đó một số cá nhân cảm thấy có trách nhiệm nhiều hơn để duy trì hiệu suất chung của nhóm (Hüffmeier và cộng sự, 2022). Lý thuyết Động lực Nhóm (Group Motivation Theory) chỉ ra rằng khi một số thành viên thể hiện mức độ cam kết thấp, những thành viên còn lại có thể tăng cường nỗ lực để giữ vững thành tích chung (Tosuntaş, 2020). Điều này đặc biệt đúng trong các nhóm làm việc có tính gắn kết cao hoặc

có mục tiêu rõ ràng, khi những thành viên còn lại cảm thấy áp lực hoặc động lực để đảm bảo sự thành công của nhóm (Liden và cộng sự 2004). Tuy nhiên, vai trò trung gian của tính bù đắp tập thể không phải lúc nào cũng mang lại tác động tích cực. Nếu sự bù đắp diễn ra trong thời gian dài mà không có cơ chế điều chỉnh, những cá nhân tích cực có thể cảm thấy quá tải, dẫn đến sự mệt mỏi và giảm động lực làm việc (Ghaleb, 2024). Điều này cho thấy rằng tính bù đắp tập thể không chỉ đóng vai trò điều hòa ảnh hưởng tiêu cực của tính hững hờ tập thể mà còn cần được quản lý một cách hợp lý để tránh tác động tiêu cực về lâu dài.

Nhìn chung, việc hiểu rõ vai trò trung gian của tính bù đắp tập thể giúp các nhà quản lý đưa ra chiến lược phù hợp nhằm cân bằng giữa trách nhiệm cá nhân và tập thể. Việc xây dựng một môi trường làm việc có sự phân bổ trách nhiệm rõ ràng, kết hợp với các cơ chế phân hồi và khuyến khích phù hợp, có thể giúp tối ưu hóa hiệu suất làm việc nhóm, đồng thời giảm thiểu tác động tiêu cực từ tính hững hờ tập thể (Karau và Wilhau, 2020).

3. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Latane, Williams và Harkins (1979) đã định nghĩa tính hững hờ tập thể là xu hướng cá nhân giảm nỗ lực khi làm việc trong nhóm so với khi làm việc độc lập, bởi họ tin rằng đóng góp của mình khó được nhận diện hoặc đánh giá công bằng. Hiện tượng này xuất hiện phổ biến trong các nhóm làm việc mà trách nhiệm không được phân bổ rõ ràng, dẫn đến việc một số thành viên "dựa dẫm" vào nỗ lực của người khác. Hiệu quả làm việc nhóm phụ thuộc vào sự phối hợp, đóng góp đồng đều và tinh thần trách nhiệm của các thành viên (Kozlowski và Bell, 2003). Khi tính hững hờ tập thể gia tăng, hiệu quả này bị suy giảm đáng kể. Các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy, tính hững hờ tập thể không chỉ làm giảm năng suất mà còn làm suy yếu sự gắn kết trong nhóm. Ingham và cộng sự (1974) trong nghiên cứu về hiệu ứng Ringelmann đã chỉ ra rằng khi số lượng thành viên nhóm tăng lên, nỗ lực của từng cá nhân có xu hướng giảm xuống, do cảm giác rằng trách nhiệm được chia sẻ và sự đóng góp của họ không thực sự quan trọng. Điều này không chỉ ảnh hưởng đến kết quả đầu ra mà còn làm suy giảm tinh thần hợp tác và ý thức trách nhiệm của các thành viên.

Ngoài ra, tính hững hờ tập thể còn làm gia tăng cảm giác bất mãn trong nhóm. George (1992) nhận thấy rằng các thành viên nỗ lực hơn có thể cảm thấy bị lợi dụng hoặc bất công, từ đó dẫn đến giảm động lực làm việc lâu dài. Điều này đặc biệt nguy hiểm trong các nhóm làm việc với nhiệm vụ phức tạp hoặc đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ. Khi một số thành viên không đóng góp đầy đủ, sự mất cân đối trong trách nhiệm có thể gây ra xung đột nội bộ, làm giảm lòng tin giữa các thành viên và ảnh hưởng nghiêm trọng đến hiệu quả làm việc nhóm (Karau và Williams, 1993). Hơn nữa, nghiên cứu của Liden và cộng sự (2004) cho thấy rằng trong các nhóm có sự hiện diện rõ ràng của tính hững hờ tập thể, hiệu quả làm việc thường giảm không chỉ vì thiếu nỗ lực cá nhân mà còn do sự suy giảm về chất lượng giao tiếp và khả năng phối hợp. Các thành viên nhóm bắt đầu ít trao đổi thông tin hơn, dẫn đến giảm hiệu quả trong việc ra quyết định và thực hiện nhiệm vụ. Điều này càng làm nổi bật vai trò tiêu cực của tính hững hờ tập thể đối với hiệu quả chung của nhóm. Một yếu tố khác làm tăng tính hững hờ tập thể là sự không rõ ràng trong phân công nhiệm vụ. Nghiên cứu của Harkins và Jackson (1985) cho thấy rằng khi các thành viên không biết rõ trách nhiệm của mình, họ có xu hướng giảm nỗ lực vì cho rằng những người khác sẽ "lấp đầy" khoảng trống. Hiện tượng này đặc biệt phổ biến trong các nhóm lớn, nơi việc giám sát trực tiếp và đánh giá từng cá nhân trở nên khó khăn.

Như vậy, trong môi trường làm việc nhóm, tính hững hờ tập thể (*Social Loafing*) là một yếu tố cản trở nghiêm trọng đến hiệu quả làm việc nhóm (*Team Effectiveness*), làm giảm năng suất, chất lượng công việc và gây ra những hệ lụy tiêu cực đối với tinh thần đồng đội. Dựa trên những cơ sở lý luận và các bằng chứng thực nghiệm nêu trên, bài nghiên cứu này đề xuất:

Giả thuyết H1: Tính hững hờ tập thể có tác động tiêu cực đến hiệu quả làm việc nhóm

Williams và Karau (1991) và Kerr (2001) đã chỉ ra rằng trong môi trường nhóm, nếu một cá nhân cảm thấy các đồng đội không đủ nỗ lực, họ sẽ có xu hướng làm việc chăm chỉ hơn để đạt được mục tiêu chung. Tuy nhiên, quá trình này chỉ xảy ra khi công việc chung đủ quan trọng đối với cá

nhân đó và khi họ cảm nhận được sự thiếu hụt trong đóng góp của các đồng đội. Hành vi này có thể mang lại hiệu quả tích cực trong một số tình huống, khi nhóm có đủ sự giao tiếp và sự đánh giá cao công việc của nhau. Tính bù đắp tập thể có thể tác động tích cực đến hiệu quả làm việc nhóm, nhất là khi nhóm gặp khó khăn trong việc phân chia công việc hoặc khi có sự thiếu hụt trong nỗ lực từ các thành viên khác. Karau và Williams (1993) cho thấy rằng tính bù đắp tập thể thường xảy ra khi các cá nhân cảm thấy trách nhiệm đối với nhóm, nhưng cũng có thể làm gia tăng sự căng thẳng và dẫn đến việc nhóm không thể duy trì động lực lâu dài. Thực tế, hành vi này chỉ có thể duy trì trong một thời gian ngắn nếu nhóm không cải thiện được sự hợp tác và phân chia công việc công bằng. Kerr (2001) cũng chỉ ra rằng trong những tình huống mà công việc chung không rõ ràng hoặc thiếu sự gắn kết, hành vi bù đắp sẽ không mang lại kết quả tích cực lâu dài, mà có thể gây ra cảm giác bất mãn và dẫn đến sự giảm sút hiệu quả nhóm.

Zhang và Chen (2022) cũng chỉ ra rằng khi một thành viên trong nhóm cảm thấy mình có thể bù đắp cho những thiếu sót của các thành viên khác, họ sẽ gia tăng sự đóng góp của mình, điều này làm tăng sự hợp tác và thúc đẩy kết quả công việc nhóm. Nghiên cứu này khẳng định rằng, mặc dù tính bù đắp tập thể có thể gây ra sự căng thẳng tạm thời cho cá nhân, nhưng khi được sử dụng một cách chiến lược, nó có thể dẫn đến sự cải thiện hiệu quả làm việc nhóm. Rutte (2003) đã chứng minh rằng những nhóm làm việc có sự tin nhiệm thấp giữa các thành viên thường dễ xảy ra tình trạng tính bù đắp tập thể, khi một thành viên cảm thấy phải gánh vác phần công việc còn lại của đồng đội. Tuy nhiên, nếu tính bù đắp kéo dài mà không có sự thay đổi từ các thành viên khác, điều này có thể dẫn đến sự thất vọng và giảm sút động lực trong nhóm. Tóm lại, sự nhận thức về sự thiếu hụt đóng góp của các thành viên trong nhóm có thể dẫn đến việc gia tăng sự đóng góp của những người khác, từ đó cải thiện hiệu quả nhóm. Tuy nhiên, yếu tố này cần phải được cân nhắc kỹ lưỡng, vì nếu quá mức, nó có thể tạo ra căng thẳng và giảm đi động lực của các thành viên trong nhóm (Karau và Williams, 1993; Zhang và Chen, 2022).

Giả thuyết H2: Tính bù đắp tập thể có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc nhóm

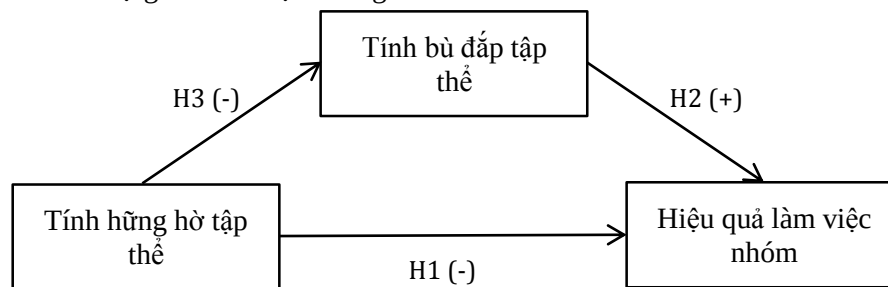
Mối quan hệ giữa tính bù đắp tập thể và hiệu quả làm việc nhóm đã được nghiên cứu rộng rãi trong tâm lý học xã hội và quản lý. Khi một thành viên trong nhóm không tham gia đủ vào công việc chung (tính hững hờ tập thể), các thành viên còn lại có thể phản ứng bằng cách tăng cường nỗ lực cá nhân để bù đắp cho sự thiếu hụt đó. Đây là hiện tượng bù đắp tập thể, trong đó những thành viên có động lực cao sẵn sàng gánh vác công việc cho những người ít tham gia (Karau và Williams, 1993). Điều này có thể dẫn đến hiệu quả làm việc nhóm tích cực hơn, đặc biệt khi các thành viên có tính trách nhiệm cao (conscientiousness) và sự hòa đồng (agreeableness) (Liden, Wayne và Sparrowe, 2004). Những thành viên này, vì động lực cá nhân mạnh mẽ, thường có xu hướng làm việc chăm chỉ hơn để bù đắp cho những thành viên khác đang giảm nỗ lực. Tuy nhiên, mối quan hệ này không phải lúc nào cũng một chiều. Nghiên cứu của Kerr (1983) chỉ ra rằng trong một số trường hợp, nếu một thành viên trong nhóm "lười biếng", các thành viên còn lại có thể cảm thấy mệt mỏi hoặc bất mãn, dẫn đến sự giảm nỗ lực của họ (hiệu ứng "kẻ ngốc" – sucker effect). Điều này đặc biệt đúng khi nhóm thiếu sự giám sát hoặc không

có cơ chế khuyến khích động viên các thành viên bù đắp cho sự thiếu hụt từ người khác. Mặc dù vậy, trong các nhóm có đặc điểm tính cách như sự hòa đồng và tính trách nhiệm cao, khả năng tính bù đắp tập thể sẽ mạnh mẽ hơn, giúp duy trì động lực và hiệu quả nhóm (Liden và cộng sự, 2004)

Các nghiên cứu thực nghiệm cũng cho thấy rằng, khi các thành viên trong nhóm nhận thức được sự hững hờ của đồng đội, họ có thể tăng cường nỗ lực của mình nhằm đạt được mục tiêu chung của nhóm. Ví dụ, Karau và Williams (1993) phát hiện ra rằng trong các nhóm có nhận thức về sự thiếu hụt nỗ lực từ một số thành viên, các thành viên khác có xu hướng tăng cường sự tham gia để bù đắp cho phần thiếu hụt này, qua đó nâng cao hiệu quả công việc chung. Vì vậy, một số nghiên cứu đề xuất rằng tính bù đắp tập thể có thể đóng vai trò như một yếu tố trung gian, giúp giảm thiểu tác động tiêu cực của tính hững hờ tập thể đối với hiệu quả làm việc nhóm. Dựa trên những luận điểm trên, nhóm tác giả đề xuất:

Giả thuyết H3: Tính bù đắp tập thể là vai trò trung gian làm giảm tác động tiêu cực của tính hững hờ tập thể đến hiệu quả làm việc nhóm.

Căn cứ vào các giả thuyết trên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Mẫu và thu thập dữ liệu

Dữ liệu được thu thập từ các nhân viên tại 15 công ty dịch vụ về tổ chức sự kiện, truyền thông, quảng cáo ở TP.Hồ Chí Minh trong khoảng thời gian từ tháng 10 đến tháng 11 năm 2024. Các công ty này thường xuyên đối mặt với hiện tượng tính hững hờ tập thể và tính bù đắp tập thể do tính chất công việc yêu cầu sự phối hợp chặt chẽ giữa các thành viên. Việc khảo sát các doanh nghiệp trong lĩnh vực này tại TP.HCM, trung tâm kinh tế

Nguồn: Mô hình đề xuất của tác giả lớn nhất cả nước, không chỉ giúp thu thập dữ liệu thực tiễn mà còn đảm bảo tính ứng dụng cao của kết quả nghiên cứu.

Nghiên cứu sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện để đảm bảo tính đại diện cho các vai trò khác nhau trong các công ty. Kích thước mẫu được tính toán theo công thức của Hair và cộng sự (2010), với yêu cầu rằng số lượng mẫu tối thiểu là gấp 10 lần số biến đo lường và tổng số biến đo lường là 18 biến, do đó số mẫu tối thiểu là 180 nhân viên. Trong số 300 bảng khảo sát phát ra,

270 bảng đã hoàn thành và 25 bảng bị loại do thiếu dữ liệu. Bộ dữ liệu cuối cùng gồm 245 khảo sát hợp lệ, đáp ứng yêu cầu phân tích đa biến, cung cấp cái nhìn tổng quan về quan điểm của nhân viên trong các công ty về dịch vụ về tổ chức sự kiện, truyền thông, quảng cáo tại TP.Hồ Chí Minh.

Để đảm bảo tính đại diện và độ tin cậy của mẫu, chúng tôi cũng đã thực hiện các bước kiểm tra phân bố mẫu giữa các nhóm khác nhau, đảm bảo rằng mẫu được phân bố đồng đều và phù hợp với các đặc điểm của ngành dịch vụ tổ chức sự kiện và quảng cáo tại TP.Hồ Chí Minh. Sự phân bố mẫu đồng đều giữa các công ty và các vai trò trong công ty đã giúp tăng tính chính xác trong việc phản ánh quan điểm của nhân viên về các vấn đề nghiên cứu. Kết quả từ 245 bảng khảo sát hợp lệ đã đáp ứng các yêu cầu của phân tích đa biến và mô hình SEM, đảm bảo tính ứng dụng và độ tin cậy của nghiên cứu.

4.2. Thang đo và phương pháp đo lường

Dữ liệu được thu thập bằng biểu mẫu bảng câu hỏi bao gồm các thang đo về tính hững hờ tập thể, tính bù đắp tập thể và hiệu quả làm việc đội nhóm.

Trong nghiên cứu này, tác giả phát triển các thang đo về “Tính hững hờ tập thể” (HHTT) với 4 biến quan sát của Karau và Williams (1993). Thang đo “Tính bù đắp tập thể” (BDTT) với 5 biến quan sát của Karau và Williams (1993). Thang đo “Hiệu quả làm việc nhóm” (HQLVN) được chia thành 3 thang đo là thang đo về năng suất công việc (NSCV) với 3 biến quan sát; thang đo “Chất lượng công việc” (CLCV) với 3 biến quan sát và thang đo “Sự hợp tác và phối hợp” (HTPH) với 3 biến quan sát của Guzzo & Dickson (1996). Tất cả các biến quan sát của thang đo đều được đánh giá theo thang đo Likert 5 mức độ, từ (1) hoàn toàn không đồng ý đến (5) hoàn toàn đồng ý.

4.3. Phương pháp phân tích

Các phương pháp phân tích số liệu gồm: kiểm định thang đo bằng Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích nhân tố khẳng định CFA, phân tích mô hình SEM bằng phần mềm SPSS 22.0 và phần mềm AMOS 22.0.

Theo Hair và cộng sự (2010), chỉ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6 thể hiện độ tin cậy tốt, phù hợp cho các thang đo trong nghiên cứu. Trong phân tích nhân tố khám phá (EFA), kết quả

được coi là đạt khi giá trị hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) nằm trong khoảng từ 0,5 đến 1,0, cho thấy dữ liệu đủ tốt để phân tích nhân tố, và kiểm định Bartlett có giá trị Sig. nhỏ hơn 0,05, thể hiện các biến có tương quan tuyến tính phù hợp để phân tích. Ngoài ra, các nhân tố cần có Eigenvalue lớn hơn 1 và tổng phương sai trích đạt tối thiểu 50% để xác nhận sự giải thích tốt của các nhân tố đối với dữ liệu.

Trong phân tích mô hình cấu trúc (SEM), các chỉ số đánh giá độ phù hợp của mô hình như Chi-square/df (CMIN/df), GFI (Goodness of Fit Index), CFI (Comparative Fit Index), TLI (Tucker-Lewis Index) và RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) thường được sử dụng để kiểm tra mức độ phù hợp của mô hình so với dữ liệu. Theo Hu và Bentler (1999), giá trị CFI và TLI lớn hơn 0,9 được coi là dấu hiệu của sự phù hợp tốt, trong khi RMSEA nhỏ hơn 0,06 là tốt và nhỏ hơn 0,08 là chấp nhận được để chỉ ra mô hình có sai số phù hợp. Chi-square/df nằm trong khoảng từ 1 đến 3 cũng được coi là chấp nhận được, cho thấy mô hình có mức độ tương thích cao với dữ liệu (Kline, 2023).

5. Phân tích dữ liệu và kết quả

5.1. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo

Các kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo đều đạt yêu cầu, thể hiện qua giá trị Cronbach's Alpha đều lớn hơn 0,7 và giá trị tương quan biến tổng nhỏ nhất đều vượt mức 0,3. Cụ thể, thang đo tính hững hờ tập thể (HHTT) với 4 biến quan sát có Cronbach's Alpha là 0,844 và giá trị tương quan biến tổng nhỏ nhất đạt 0,613, cho thấy độ tin cậy cao. Thang đo tính bù đắp tập thể (BDTT) với 5 biến quan sát cũng đạt Cronbach's Alpha 0,819 và giá trị tương quan biến tổng nhỏ nhất 0,481, đảm bảo tính nhất quán nội tại. Với nhóm thang đo hiệu quả làm việc nhóm (HQLVN), các yếu tố con gồm năng suất công việc (NSCV), chất lượng công việc (CLCV) và sự hợp tác và phối hợp (HTPH) đều có Cronbach's Alpha lần lượt là 0,833, 0,749 và 0,786, cùng giá trị tương quan biến tổng nhỏ nhất đều vượt ngưỡng 0,3. Kết quả này khẳng định các thang đo có độ tin cậy tốt và đủ điều kiện để sử dụng trong các phân tích tiếp theo như EFA hoặc hồi quy.

Bảng 1: Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo

Thang đo	Mã hóa biến	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Giá trị tương quan biến tổng nhỏ nhất	Ghi chú
Tính hững hờ tập thể	HHTT	4	0,844	0,613	Đạt
Tình bù đắp tập thể	BDTT	5	0,819	0,481	Đạt
Hiệu quả làm việc nhóm	HQLVN				
Năng suất công việc	NSCV	3	0,833	0,620	Đạt
Chất lượng công việc	CLCV	3	0,749	0,571	Đạt
Sự hợp tác và phối hợp	HTPH	3	0,786	0,599	Đạt

Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm SPSS

5.2. Kết quả phân tích EFA

Kết quả kiểm định phân tích nhân tố cho thấy các thang đo đều đạt yêu cầu. Với thang đo tính hững hờ tập thể (HHTT), chỉ số KMO là 0,820 (đạt yêu cầu > 0,6), kiểm định Bartlett có Sig. = 0,000 (cho thấy sự phù hợp của dữ liệu), Eigenvalue đạt 5,774, tổng phương sai trích là 32,080% và tải nhân tố thấp nhất là 0,607 (đạt trên mức 0,5). Đối với thang đo tính bù đắp tập thể (BDTT), Eigenvalue đạt 2,058, tổng phương sai

trích 43,514% và tải nhân tố thấp nhất là 0,698, đảm bảo tính giải thích của thang đo. Các yếu tố thuộc thang đo hiệu quả làm việc nhóm (HQLVN) cũng đạt kết quả tốt: năng suất công việc (NSCV) có tổng phương sai trích 53,017% và tải nhân tố thấp nhất 0,750; chất lượng công việc (CLCV) đạt 61,097% và 0,782; sự hợp tác và phối hợp (HTPH) đạt 68,340% và 0,835. Nhìn chung, các thang đo có độ phù hợp và tính giải thích cao, đáp ứng yêu cầu để sử dụng trong các phân tích tiếp theo.

Bảng 2: Kết quả phân tích EFA

Biến	Hệ số tải nhân tố				
	1	2	3	4	5
BDTT5	0,858				
BDTT4	0,762				
BDTT1	0,729				
BDTT3	0,707				
BDTT2	0,698				
HHTT4		0,915			
HHTT2		0,900			
HHTT1		0,720			
HHTT3		0,607			
NSCV3			0,937		
NSCV1			0,893		
NSCV2			0,750		
HTPH1				0,860	
HTPH2				0,838	
HTPH3				0,835	
CLCV2					0,842
CLCV3					0,809
CLCV1					0,782
Phương sai trích	32,080	43,514	53,017	61,097	68,340
Eigenvalues	5,774	2,058	1,711	1,454	1,304
KMO = 0,820	Sig = 0,00	Sig = 0,00	Sig = 0,00	Sig = 0,00	Sig = 0,00

Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm SPSS

5.3. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA

Kết quả phân tích cho thấy hầu hết các thang đo trong mô hình đều thỏa mãn các tiêu chí trên. Cụ thể, thang đo tính hững hờ tập thể

(HHTT) với 4 biến quan sát đạt CR = 0,848 và AVE = 0,584, thể hiện mức độ tin cậy và hội tụ cao. Tương tự, thang đo tính bù đắp tập thể (BDTT) sau khi loại bỏ biến BDTT3, đạt CR = 0,822 và

AVE = 0,536, đạt yêu cầu theo chuẩn mực lý thuyết. Ba thang đo thành phần phản ánh hiệu quả làm việc nhóm gồm năng suất công việc (NSCV), chất lượng công việc (CLCV) và sự hợp tác và phối hợp (HTPH) đều có giá trị CR lần lượt là 0,854; 0,789 và 0,752; cùng với các giá trị AVE tương ứng là 0,669; 0,556 và 0,503. Tất cả đều vượt ngưỡng tối thiểu, chứng tỏ các biến quan sát phản ánh tốt khái niệm tiềm ẩn.

Bảng 3: Bảng tính độ tin cậy và giá trị hội tụ

Thang đo	Mã hóa biến	Số biến quan sát	Lần 1		Lần 2		Ghi chú
			AVE	CR	AVE	CR	
Tính hững hờ tập thể	HHTT	4	0,583	0,814	0,584	0,848	
Tình bù đắp tập thể	BDTT	5	0,473	0,573	0,536	0,822	Loại biến BDTT3
Hiệu quả làm việc nhóm	HQLVN						
Năng suất công việc	NSCV	3	0,669	0,854	0,669	0,854	
Chất lượng công việc	CLCV	3	0,555	0,789	0,556	0,789	
Sự hợp tác và phối hợp	HTPH	3	0,504	0,753	0,503	0,752	

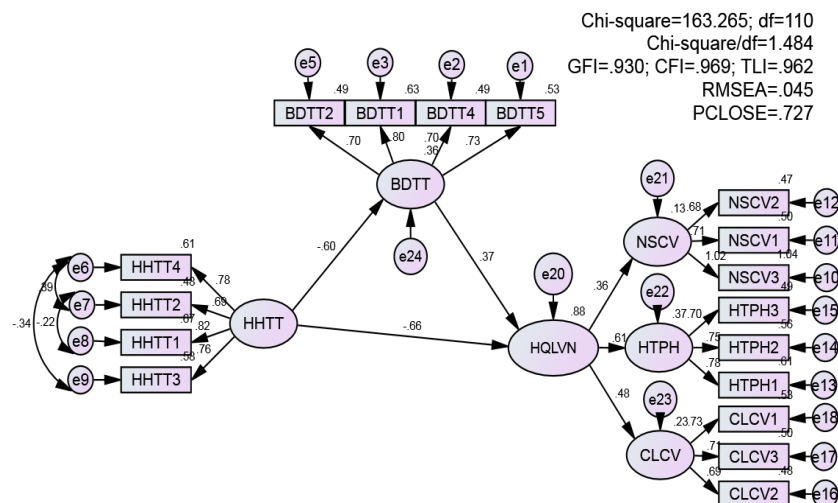
Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm SPSS

5.4. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Dựa trên mô hình SEM được trình bày ở hình 3, các chỉ số đánh giá độ phù hợp đều đạt yêu cầu tốt. Cụ thể, Chi-square/df = 1,484 (nhỏ hơn 3), các chỉ số phù hợp như GFI = 0,930, CFI = 0,969, TLI = 0,962 (đều lớn hơn 0,9), khẳng định mô hình phù hợp với dữ liệu. Đồng thời, RMSEA = 0,045 (nhỏ hơn 0,08) và PCLOSE = 0,727 (lớn

Mặc dù có ý kiến cho rằng trong một số trường hợp, $AVE \leq 0,5$ có thể được chấp nhận nếu $CR \geq 0,6$ (Fornell và Larcker, 1981), tuy nhiên, trong nghiên cứu này, không có thang đo nào vi phạm nghiêm trọng điều kiện về AVE sau khi tinh chỉnh mô hình đo lường. Do đó, các thang đo được xác nhận là đạt yêu cầu về độ tin cậy và giá trị hội tụ, tạo cơ sở vững chắc cho việc phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính tiếp theo.

hơn 0,05) cho thấy mức độ phù hợp cao. Các trọng số tải nhân tố đều lớn hơn 0,5, chứng minh các biến quan sát có ý nghĩa giải thích tốt cho các nhân tố. Mỗi quan hệ giữa các nhân tố trong mô hình cũng được thể hiện rõ, với các giá trị liên kết mang ý nghĩa thống kê. Nhìn chung, mô hình đạt độ tin cậy và tính phù hợp để sử dụng cho phân tích các giả thuyết nghiên cứu.



Hình 3. Kết quả phân tích SEM

Kết quả kiểm định giả thuyết ở bảng 4 cho thấy các mối quan hệ đều có ý nghĩa thống kê. Giả thuyết H1 (Tính Hững Hờ Tập Thể - HHTT ảnh

Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm Amos
hưởng tiêu cực đến Hiệu Quả Làm Việc Nhóm - HQLVN) được chấp nhận với tác động trực tiếp S.ES = -0,664 và Sig. = 0,000. Giả thuyết H2

(Tính Bù Đắp Tập Thể - BDTT ảnh hưởng tích cực đến HQLVN) cũng được chấp nhận với $S.E.S = 0,372$ và $Sig. = 0,005$.

Đối với giả thuyết H3, HHTT có tác động gián tiếp đến HQLVN thông qua BDTT, với tác

động trung gian một phần (tác động trực tiếp $S.E.S = -0,604$, $Sig. = 0,000$; tác động gián tiếp $S.E.S = -0,224$, $Sig. = 0,006$). Nhìn chung, các kết quả này xác nhận vai trò quan trọng của BDTT trong giảm thiểu tác động tiêu cực của HHTT lên HQLVN.

Bảng 4: Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Mối tác động	Trực tiếp		Gián tiếp		Ghi chú
		S.ES	Sig.	S.ES	Sig.	
H1	HHTT → HQLVN	-0,664	0,000			Chấp nhận
H2	BDTT → HQLVN	0,372	0,005			Chấp nhận
H3	HHTT → BDTT → HQLVN	-0,604	0,000	-0,224	0,006	Trung gian 1 phần

Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm Amos

2. Thảo luận kết quả và đề xuất

Kết quả phân tích cấu trúc tuyến tính (SEM) cho thấy mối quan hệ giữa các biến trong mô hình đều có ý nghĩa thống kê và phù hợp với các giả thuyết nghiên cứu đề ra. Cụ thể, tác động trực tiếp của tính hững hờ tập thể (HHTT) đến hiệu quả làm việc nhóm (HQLVN) có hệ số là -0,664 với giá trị $p < 0,001$. Điều này chứng tỏ rằng HHTT có ảnh hưởng tiêu cực mạnh đến HQLVN. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu trước đây (Karau & Williams, 1993; Latané et al., 1979), cho rằng sự hững hờ và giảm cam kết trong môi trường làm việc nhóm sẽ làm suy giảm hiệu quả hoạt động chung của nhóm, do thiếu đi sự phối hợp và trách nhiệm cá nhân trong công việc tập thể.

Bên cạnh đó, biến tính bù đắp tập thể (BDTT) có tác động trực tiếp tích cực đến HQLVN với hệ số 0,372 và $p = 0,005$. Điều này khẳng định vai trò của BDTT như một yếu tố hỗ trợ hiệu quả nhóm, trong đó các thành viên có xu hướng tăng cường nỗ lực nhằm bù đắp cho sự thiếu tích cực từ các thành viên khác. Kết quả này cũng tương thích với quan điểm về cơ chế bù trừ trong nhóm được nêu trong lý thuyết động lực xã hội (Williams và Karau, 1991), rằng khi một số thành viên giảm sút đóng góp, các thành viên khác có thể phản ứng bằng cách gia tăng cống hiến nhằm bảo vệ thành tích chung của tập thể.

Đặc biệt, giả thuyết H3 cho thấy BDTT đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa HHTT và HQLVN. Mối quan hệ gián tiếp từ HHTT đến HQLVN thông qua BDTT có hệ số -0,224 và $p = 0,006$. Điều này hàm ý rằng mặc dù HHTT có ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả nhóm,

nhưng trong một số trường hợp, cơ chế BDTT có thể làm giảm phần nào tác động tiêu cực này, từ đó cải thiện hiệu quả làm việc chung. Tuy nhiên, vai trò trung gian chỉ ở mức một phần, cho thấy việc gia tăng tính bù đắp tập thể tuy có ý nghĩa nhưng không thể hoàn toàn triệt tiêu được tác động tiêu cực từ sự hững hờ của các thành viên khác.

Để tối ưu hóa các kết quả này, các tổ chức nên triển khai các chiến lược sau đây. Đối với HHTT, cần giảm thiểu sự hững hờ thông qua việc xây dựng môi trường làm việc tích cực, tạo cơ hội giao tiếp cởi mở và khuyến khích sự phản hồi thường xuyên giữa các thành viên. Việc tổ chức các buổi họp nhóm thường xuyên, các hoạt động team-building và chia sẻ mục tiêu sẽ giúp tăng cường sự kết nối và cam kết của các nhân viên. Đối với BDTT, các chính sách nên tập trung vào việc tạo các cơ chế khuyến khích tinh thần tương trợ lẫn nhau, như khen thưởng các nhóm làm việc hiệu quả hoặc thiết lập các buổi trao đổi kinh nghiệm giữa các nhân viên. Các hoạt động đào tạo kỹ năng làm việc nhóm, quản lý thời gian và giải quyết xung đột cũng nên được tổ chức định kỳ. Đối với các thành phần của HQLVN - Năng suất công việc, chất lượng công việc, và sự hợp tác và phối hợp, các tổ chức nên sử dụng các công cụ quản lý công việc hiện đại, phần mềm cộng tác nhóm và các quy trình kiểm soát chất lượng chặt chẽ. Đồng thời, việc đầu tư vào các chương trình đào tạo chuyên môn sẽ đảm bảo các nhân viên có đủ kiến thức và kỹ năng để đạt được kết quả công việc tốt nhất.

Như vậy, bằng cách giảm thiểu các yếu tố hững hờ và tăng cường tinh thần bù đắp, các tổ

chức có thể cải thiện đáng kể hiệu quả làm việc nhóm. Việc kết hợp các chiến lược này sẽ không chỉ nâng cao năng suất, chất lượng công việc mà còn xây dựng được môi trường làm việc gắn kết, sáng tạo và hiệu quả, từ đó mang lại lợi ích lâu dài cho tổ chức và sự phát triển bền vững.

7. Kết luận

Nghiên cứu này đã làm rõ các mối quan hệ giữa các yếu tố Tính Hứng Hờ Tập Thể (HHTT), Tính Bù Đắp Tập Thể (BDTT) và Hiệu Quả Làm Việc Nhóm (HQLVN), đồng thời chỉ ra cách các thành phần con như Năng suất công việc, Chất lượng công việc và Sự hợp tác và phối hợp tương tác với nhau. Kết quả nghiên cứu cho thấy HHTT có tác động tiêu cực đáng kể đến HQLVN, ảnh

hưởng trực tiếp đến năng suất và sự phối hợp nhóm. Trong khi đó, BDTT đóng vai trò tích cực, không chỉ cải thiện hiệu quả làm việc trực tiếp mà còn thông qua môi trường trung gian một phần với HHTT. Để tối ưu hóa hiệu quả làm việc nhóm, các tổ chức cần giảm thiểu HHTT bằng cách xây dựng văn hóa làm việc tích cực, tăng cường giao tiếp và phản hồi thường xuyên. Đồng thời, cần phát huy BDTT thông qua các cơ chế khuyến khích tinh thần tương trợ, đào tạo kỹ năng làm việc nhóm, và các hoạt động gắn kết nhân viên. Việc kết hợp các chiến lược này sẽ tạo nên môi trường làm việc hợp tác, sáng tạo và đạt kết quả cao, từ đó đảm bảo sự phát triển bền vững và thành công lâu dài cho tổ chức.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Domeinski, J., Wagner, R., Schöbel, M., & Manzey, D. (2007, October). Human redundancy in automation monitoring: Effects of social loafing and social compensation. *In Proceedings of the human factors and ergonomics society annual meeting (Vol. 51, No. 10, pp. 587-591)*. Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*, 35(1), 191-202
- Ghaleb, B. D. S. (2024). Social Loafing: Understanding, Mitigating, and Enhancing Group Performance. *International Journal of Scientific Multidisciplinary Research*, 2(9), 1321-1328
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual review of psychology*, 47(1), 307-338.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. *Handbook of Organizational Behavior*, 315-342
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Harkins, S. G. (1987). Social loafing and social facilitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 23(1), 1-18
- Harkins, S. G., & Jackson, J. M. (1985). The role of evaluation in eliminating social loafing. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11(4), 575-584
- Hertel, G., Niemeyer, G., & Clauss, A. (2008). Social compensation revisited: The impact of task importance on motivation gains in groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 11(5), 573-584
- Hoon, C. H., & Tan, J. S. (2008). Social loafing in teams: The role of perception and incentive. *Journal of Organizational Behavior*, 29(3), 409-432.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55
- Hüffmeier, J., Hertel, G., Torka, A. K., Nohe, C., & Krumm, S. (2022). In field settings group members (often) show effort gains instead of social loafing. *European Review of Social Psychology*, 33(1), 131-170.

- Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J., & Peckham, V. (1974). The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10(4), 371-384
- Jackson, J. M., & Harkins, S. G. (1985). Equity in effort: An explanation of the social loafing effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(5), 1199-1206
- Karau, S. J., & Wilhau, A. J. (2020). Social loafing and motivation gains in groups: An integrative review. *Individual motivation within groups*, 3-51.
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681-706
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (2014). Understanding individual motivation in groups: The collective effort model. In *Groups at work* (pp. 127-156). Psychology Press.
- Karau, S. J., Markus, M. J., & Williams, K. D. (2000). On the elusive search for motivation gains in groups: Insights from the Collective Effort Model. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*.
- Kerr, N. L. (1983). Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(4), 819-828
- Kerr, N. L. (2001). Motivational gains in performance groups: Aspects and prospects. In J. Forgas, K. Williams, & L. Wheeler (Eds.), *The social mind: Cognitive and motivational aspects of interpersonal behavior* (pp. 350-370). Cambridge University Press
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 333-375). Hoboken, NJ: Wiley
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124
- Latane, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822-832
- Lee, Y., Kim, H., & Lee, S. (2023). Social compensation and group performance: The role of individual contributions. *Journal of Applied Psychology*, 108(5), 781-792
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., & Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*, 30(2), 285-304
- Liu, X., Zheng, X., Yu, Y., Zhang, Y., & Schaubroeck, J. M. (2024). A functional model of social loafing: when and how does social loafing enhance job performance?. *Journal of Business Ethics*, 194(3), 731-745.
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476
- Rutte, C. G. (2003). Social loafing in teams. *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*, 361-378.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors*, 50(3), 540-547
- Stouten, J., & Liden, R. C. (2020). Social loafing in organizational work groups: The mitigating effect of servant leadership. In *Individual motivation within groups* (pp. 55-80). Academic Press.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120-133
- Thành, V. B., & Toàn, N. V. (2017). Nghiên cứu mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và tính hững hờ tập thể- Trường hợp các doanh nghiệp tại Tp. Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Kinh tế và Kinh doanh*, 33(4), 86-93.
- Thành, V.B., và Toàn, N. V (2024). Sự tác động của phong cách lãnh đạo đến tính hững hờ tập thể - Nghiên cứu tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Kinh tế & Quản trị kinh doanh*, 31, 116-123.

- Toma, C. L. (2022). Online dating and psychological wellbeing: A social compensation perspective. *Current Opinion in Psychology*, 46, 101331.
- Tosuntaş, Ş. B. (2020). Diffusion of responsibility in group work: Social loafing. *Journal of Pedagogical Research*, 4(3), 344-358.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology*, 51(3), 355-387
- Williams, K. D., & Karau, S. J. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of coworker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 570-581
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483
- Zhang, X., & Chen, M. (2022). The impact of social compensation on team performance: A study of cooperative work environments. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 455-470.

Thông tin tác giả:

1. Vũ Bá Thành

- Đơn vị công tác: Công ty TNHH Food Farm; nghiên cứu sinh ngành Quản trị Kinh doanh - Học viện Khoa học Xã hội.
- Địa chỉ email: vbthanh1205@gmail.com

2. Ngô Văn Toàn

- Đơn vị công tác: Trường đại học Tài chính – Marketing.

3. Đào Vũ Thắng

- Đơn vị công tác: Công ty Cổ phần Thẩm định giá Tín Nghĩa.

Ngày nhận bài: 13/02/2025

Ngày nhận bản sửa: 4/4/2025

Ngày duyệt đăng: 20/5/2025