

GIAO TIẾP NỘI BỘ HIỆU QUẢ VÀ TÍNH HỪNG HỒ TẬP THỂ: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA Mâu THUẦN NHÓM VÀ ĐIỀU TIẾT CỦA NĂNG LỰC TỰ ĐIỀU CHỈNH CẢM XÚC

Vũ Bá Thành¹, Nguyễn Đình Hòa²,
Phạm Thị Thập³

Tóm tắt

Nghiên cứu này làm rõ cách giao tiếp nội bộ hiệu quả ảnh hưởng đến tính hừng hồ tập thể, thông qua vai trò trung gian của mâu thuẫn nhóm và vai trò điều tiết của năng lực tự điều chỉnh cảm xúc. Dữ liệu được thu thập từ 372 nhân viên tại các doanh nghiệp dịch vụ tổ chức sự kiện, truyền thông và quảng cáo ở Thành phố Hồ Chí Minh. Các thang đo được kiểm định trước khi ước lượng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM với bootstrap 2.000 mẫu. Kết quả cho thấy giao tiếp nội bộ hiệu quả làm giảm mâu thuẫn nhiệm vụ, mâu thuẫn quan hệ và trực tiếp làm giảm tính hừng hồ tập thể. Ngược lại, mâu thuẫn nhiệm vụ và mâu thuẫn quan hệ làm gia tăng tính hừng hồ tập thể và đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa giao tiếp nội bộ hiệu quả và tính hừng hồ. Đồng thời, năng lực tự điều chỉnh cảm xúc điều tiết theo hướng khuếch đại tác động giảm mâu thuẫn của giao tiếp nội bộ hiệu quả; khi năng lực này cao, quan hệ tiêu cực giữa giao tiếp nội bộ hiệu quả và mâu thuẫn nhóm trở nên rõ hơn. Nghiên cứu đóng góp bằng việc chỉ ra một cơ chế “kép” gồm trung gian và điều tiết, qua đó giải thích sâu hơn cách giao tiếp nội bộ hiệu quả làm suy giảm tính hừng hồ tập thể thông qua mâu thuẫn nhiệm vụ và mâu thuẫn quan hệ, dưới điều kiện năng lực tự điều chỉnh cảm xúc của nhân viên trong bối cảnh doanh nghiệp dịch vụ sáng tạo tại Việt Nam.

Từ khóa: Giao tiếp nội bộ hiệu quả, tính hừng hồ tập thể, mâu thuẫn nhiệm vụ, mâu thuẫn quan hệ, năng lực tự điều chỉnh cảm xúc.

EFFECTIVE INTERNAL COMMUNICATION AND SOCIAL LOAFING: THE MEDIATING ROLE OF INTRAGROUP CONFLICT AND MODERATING ROLE OF EMOTIONAL SELF-REGULATION

Abstract

This study clarifies how effective internal communication influences social loafing through the mediating role of intragroup conflict and the moderating role of emotional self-regulation. Data were collected from 372 employees working in event management, media, and advertising service firms in Ho Chi Minh City. The measurement scales were validated prior to estimating a structural equation model using SEM with 2,000 bootstrap samples. The results indicate that effective internal communication reduces task conflict and relationship conflict, and directly reduces social loafing. Conversely, task conflict and relationship conflict increase social loafing and act as mediators in the relationship between effective internal communication and social loafing. Simultaneously, emotional self-regulation moderates this relationship in a way that amplifies the conflict reducing effect of effective internal communication; when emotional self-regulation is high, the negative relationship between effective internal communication and intragroup conflict becomes stronger. The study contributes by identifying a dual mechanism, involving both mediation and moderation, that deepens the understanding of how effective internal communication reduces social loafing through task conflict and relationship conflict, conditional on employees' emotional self-regulation, in the context of creative service enterprises in Vietnam.

Keywords: Effective internal communication, social loafing, task conflict, relationship conflict, emotional self-regulation.

JEL classification: D23; M12; L20

DOI: 10.63767/TCKT.38.2026.144.155

1. Giới thiệu

Trong các tổ chức hiện đại, làm việc nhóm ngày càng trở thành phương thức chủ đạo để xử lý nhiệm vụ phức tạp, thúc đẩy đổi mới và đáp ứng yêu cầu tốc độ. Tuy nhiên, hiệu quả nhóm không phải là kết quả tất yếu của việc tập hợp con người, bởi tương tác tập thể có thể kích hoạt những cơ chế tâm lý khiến cá nhân giảm nỗ lực đóng góp. Tính hừng hồ tập thể được hiểu là xu hướng cá nhân giảm cố gắng khi làm việc trong nhóm so với khi làm việc độc lập, đặc biệt khi đóng góp khó quan sát hoặc khó được ghi nhận công bằng (Latané và cộng sự, 1979). Hành vi này gây tổn hại trực tiếp đến chất lượng thực hiện nhiệm vụ, làm suy yếu chuẩn mực trách nhiệm và gia tăng gánh nặng kiểm soát trong tổ chức (Price và cộng sự, 2006). Các nghiên cứu gần đây tiếp tục cho thấy tính hừng hồ tập thể vẫn tồn tại trong

những bối cảnh nghề nghiệp và có liên hệ với suy giảm hiệu quả vận hành nhóm, hàm ý rằng đây là thách thức quản trị mang tính thời sự chứ không chỉ là hiện tượng trong môi trường giả định (Kim và cộng sự, 2023; Yang và Shiu, 2023).

Một hướng tiếp cận quan trọng để giải thích tính hừng hồ tập thể nằm ở chất lượng giao tiếp nội bộ. Giao tiếp nội bộ không chỉ là truyền đạt thông tin, mà còn định hình hiểu biết chung, kỳ vọng vai trò và cảm giác gắn kết với mục tiêu nhóm (Keyton, 2017). Khi giao tiếp thiếu rõ ràng và thiếu phản hồi, nhân viên dễ mơ hồ về vai trò, không chắc tiêu chuẩn đánh giá và trách nhiệm của mình, từ đó suy yếu định hướng hành vi và động lực duy trì nỗ lực (Keyton, 2017; Martínez Díaz và cộng sự, 2020). Ngược lại, giao tiếp minh bạch giúp giảm mơ hồ trong bối cảnh thay đổi và thúc đẩy ứng

phó chủ động, qua đó củng cố quan hệ giữa nhân viên và tổ chức và tăng sẵn sàng hợp tác (Li và cộng sự, 2021). Các nghiên cứu cũng ghi nhận sự hài lòng với giao tiếp nội bộ liên quan đến gắn kết và cảm nhận được tổ chức hỗ trợ, vốn là nền tảng để duy trì nỗ lực trong môi trường phối hợp (Tkalac Verčič và cộng sự, 2021). Tuy nhiên, dòng nghiên cứu này chủ yếu nhấn mạnh các kết quả tích cực, trong khi cơ chế liên kết giao tiếp nội bộ với hành vi giảm nỗ lực trong nhóm vẫn thiếu kiểm định hệ thống (Li và cộng sự, 2021; Tkalac Verčič và cộng sự, 2021). Đồng thời, các nghiên cứu gần đây về hững hờ tập thể thường nhấn mạnh bối cảnh tương tác và quan hệ nhóm, nhưng ít tích hợp giao tiếp nội bộ như một điều kiện tổ chức nền tảng trong mô hình cơ chế (Liu và cộng sự, 2025; Yang và Shiu, 2023).

Mâu thuẫn nhóm là một cơ chế trung gian có ý nghĩa để giải thích cách chất lượng giao tiếp nội bộ ảnh hưởng đến hành vi nỗ lực của thành viên. Mâu thuẫn có thể phát sinh khi thông tin không nhất quán, mục tiêu phối hợp thiếu đồng thuận và cơ chế phối hợp chưa rõ ràng, khiến các thành viên diễn giải khác nhau về ưu tiên và trách nhiệm (Gaba, 2023; Krueger và cộng sự, 2022). Jehn (1995) phân biệt mâu thuẫn nhiệm vụ và mâu thuẫn quan hệ, trong đó mâu thuẫn quan hệ thường gắn với căng thẳng cảm xúc và suy giảm thiện chí hợp tác. Bằng chứng tổng hợp cho thấy mâu thuẫn nhóm nhìn chung có liên hệ bất lợi với hiệu quả và sự hài lòng của thành viên (De Dreu và Weingart, 2003), và các tổng hợp cập nhật tiếp tục nhấn mạnh tính đa dạng của các dạng mâu thuẫn cũng như khả năng gây tổn hại khi mâu thuẫn kéo dài hoặc không được quản trị phù hợp (Yuan và cộng sự, 2025). Về hành vi, mâu thuẫn kéo dài thường gia tăng căng thẳng, làm suy giảm chất lượng tương tác và niềm tin, qua đó thúc đẩy rút lui tâm lý (Castellini và cộng sự, 2022; Krueger, 2022). Sự rút lui này có thể biểu hiện thành giảm tham gia và giảm nỗ lực phối hợp, gắn với hững hờ tập thể (Luo và cộng sự, 2021; Liu và cộng sự, 2025). Tuy vậy, vai trò trung gian của mâu thuẫn nhóm trong mối liên hệ giữa giao tiếp nội bộ và hững hờ tập thể vẫn chưa được kiểm định đầy đủ, đặc biệt trong nhóm dự án có áp lực tiến độ và phụ thuộc lẫn nhau cao (Li và cộng sự, 2021; Yuan và cộng sự, 2025).

Bên cạnh vai trò trung gian của mâu thuẫn nhóm, phản ứng của cá nhân trước mâu thuẫn có thể khác nhau đáng kể, gợi ý sự tồn tại của các điều kiện ranh giới ở cấp độ cá nhân. Theo Gross (1998), tự điều chỉnh cảm xúc phản ánh khả năng nhận diện và định hướng phản ứng cảm xúc theo cách thích nghi nhằm duy trì hành vi hướng mục tiêu. Trong bối cảnh nhóm, năng lực này giúp cá nhân kiểm soát căng thẳng, hạn chế khuếch đại cảm xúc tiêu cực và duy trì hợp tác ngay cả khi mâu thuẫn gia tăng (Krueger và cộng sự, 2022; Parent Lamarche và Saade, 2024). Các bằng chứng gần đây cũng cho thấy năng lực cảm xúc có thể làm suy yếu tác động bất lợi của xung đột đối với phúc lợi tâm lý và

chất lượng quan hệ tại nơi làm việc, qua đó giảm xu hướng rút lui và suy giảm nỗ lực (Castellini và cộng sự, 2023; Parent Lamarche và Saade, 2024). Tuy nhiên, vai trò điều tiết của tự điều chỉnh cảm xúc trong tiến trình dẫn đến hững hờ tập thể vẫn chưa được kiểm định trực tiếp và nhất quán, đặc biệt trong bối cảnh Việt Nam.

Từ những phân tích trên, nghiên cứu này đề xuất làm rõ cơ chế tác động của giao tiếp nội bộ hiệu quả đến tính hững hờ tập thể thông qua mâu thuẫn nhóm, đồng thời kiểm định vai trò điều tiết của năng lực tự điều chỉnh cảm xúc. Nghiên cứu đề xuất hướng tới ba đóng góp chính. Thứ nhất, về mặt học thuật, nghiên cứu mở rộng hướng tiếp cận cơ chế bằng cách giải thích rõ hơn chuỗi ảnh hưởng từ giao tiếp nội bộ đến trạng thái tương tác nhóm và hành vi nỗ lực của cá nhân trong nhóm, đáp ứng yêu cầu cập nhật của nghiên cứu nhóm trong giai đoạn mới. Thứ hai, nghiên cứu bổ sung góc nhìn điều kiện từ năng lực tự điều chỉnh cảm xúc, qua đó làm rõ sự khác biệt cá nhân trong quá trình hình thành tính hững hờ dưới tác động của mâu thuẫn nhóm. Thứ ba, về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu kỳ vọng cung cấp cơ sở để doanh nghiệp Việt Nam thiết kế các chương trình nâng cao hiệu quả giao tiếp, quản trị mâu thuẫn và phát triển năng lực điều tiết cảm xúc cho nhân viên, từ đó góp phần hạn chế hững hờ tập thể và nâng cao chất lượng phối hợp nhóm trong các mô hình làm việc hiện đại.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Lý thuyết nền

Nghiên cứu dựa trên ba khung lý thuyết hỗ trợ và thống nhất. Thứ nhất, lý thuyết trao đổi xã hội cho rằng giao tiếp nội bộ hiệu quả truyền tải hỗ trợ và công bằng từ tổ chức, hình thành chuẩn mực đáp trả tích cực như cam kết và nỗ lực, qua đó làm suy giảm xu hướng rút lui đóng góp (Blau, 1964). Thứ hai, mô hình nỗ lực tập thể giải thích rằng giao tiếp rõ ràng giúp làm sáng tỏ kỳ vọng, liên kết nỗ lực cá nhân với kết quả và ghi nhận, từ đó giảm cảm nhận “nỗ lực vô ích,” hạn chế hững hờ; đồng thời, thiếu minh bạch làm tăng mơ hồ và tạo nên mâu thuẫn nhiệm vụ và quan hệ, qua đó trung gian hóa tác động lên hững hờ (Karau và Williams, 1993). Thứ ba, mô hình quy trình điều chỉnh cảm xúc cho thấy năng lực tự điều chỉnh giúp cá nhân kiểm soát cảm xúc tiêu cực phát sinh từ mâu thuẫn, nhờ vậy làm yếu liên hệ giữa mâu thuẫn và hững hờ (Gross, 1998).

2.2. Giao tiếp nội bộ hiệu quả (*Effective Internal Communication*)

Giao tiếp nội bộ (Internal Communication – IC) là quá trình trao đổi thông tin, ý tưởng và cảm xúc trong tổ chức nhằm tạo hiểu biết chung hơn, điều phối công việc và tăng gắn kết nhân viên (Ruck và Yaxley, 2013; Romero-Rodríguez và Castillo-Abdul, 2024). Theo tiếp cận lý thuyết hệ thống, tổ chức được xem như một hệ thống các bộ phận phụ thuộc lẫn nhau, trong đó giao tiếp là cơ chế then chốt liên kết các bộ phận và giúp hệ thống duy trì ổn định, thích ứng với môi trường

(Almaney, 1974). Giao tiếp hai chiều, minh bạch và kịp thời vừa truyền tải thông tin, vừa nuôi dưỡng niềm tin và sự tham gia của nhân viên (Eisenberg và Goodall, 2017). Theo lý thuyết trao đổi xã hội (SET), giao tiếp nội bộ hiệu quả thể hiện sự hỗ trợ và công nhận từ tổ chức, khiến nhân viên đáp lại bằng cam kết và nỗ lực (Blau, 1964; Homans, 1958). Các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy chiến lược giao tiếp nội bộ hiệu quả giúp tăng hài lòng công việc, hạn chế hững hờ và củng cố văn hóa hợp tác của tổ chức (Karanges, 2014; Romero-Rodríguez và Castillo-Abdul, 2024).

2.3. Mâu thuẫn nhóm (Intragroup Conflict)

Mâu thuẫn nhóm (intragroup conflict) được hiểu là sự bất đồng giữa các thành viên trong nhóm làm việc về nhận thức, mục tiêu hoặc cách thức thực hiện nhiệm vụ (Jehn, 1995). Theo Jehn và Mannix (2001), mâu thuẫn nhóm gồm mâu thuẫn nhiệm vụ và mâu thuẫn quan hệ. Mâu thuẫn nhiệm vụ (task conflict - TC) phản ánh khác biệt về nội dung công việc, quan điểm chuyên môn hoặc giải pháp nhiệm vụ, có thể mang tính chức năng nếu được thảo luận trong bầu không khí tôn trọng. Ngược lại, mâu thuẫn quan hệ (relationship conflict - RC) liên quan đến căng thẳng cá nhân hoặc xung đột về tính cách, thường gắn với cảm xúc tiêu cực và làm suy giảm hợp tác (De Dreu và Weingart, 2003). Từ góc nhìn lý thuyết hệ thống xã hội, mâu thuẫn nhóm là hiện tượng khó tránh khỏi do các thành viên khác nhau về vai trò và lợi ích, nhưng trở nên gây hại khi thiếu cơ chế giao tiếp và điều phối (Rahim, 2011; O'Neill và McLarnon, 2018; De Dreu và Beersma, 2005).

2.4. Tính hững hờ tập thể (Social loafing)

Tính hững hờ tập thể (social loafing - SL) là hiện tượng cá nhân giảm nỗ lực khi làm việc trong nhóm so với khi làm việc độc lập do cảm nhận đóng góp của mình khó nhận diện và trách nhiệm bị chia nhỏ (Latane và cộng sự, 1979). Dưới góc nhìn Lý thuyết nỗ lực tập thể (Collective Effort Model), tính hững hờ xuất hiện khi cá nhân tin rằng nỗ lực của mình ít ảnh hưởng đến kết quả chung, kết quả đó khó gắn với phần thưởng có ý nghĩa và đóng góp cá nhân không được ghi nhận rõ ràng (Karau và Williams, 1993). Các nghiên cứu cho thấy hiện tượng này gia tăng trong các nhóm có mục tiêu mơ hồ, tiêu chí đánh giá không rõ ràng và thiếu cơ chế giám sát, kéo theo suy giảm hiệu suất và bất công cảm nhận trong phân chia công việc (George, 1992; Simms và Nichols, 2014). Trong bối cảnh làm việc hiện đại, đặc biệt là các nhóm dựa nhiều vào giao tiếp gián tiếp, tính hững hờ tập thể vẫn là thách thức đáng kể khi thông tin phân tán và đóng góp cá nhân khó quan sát đầy đủ (Alnuaimi và cộng sự, 2010).

2.5. Năng lực điều chỉnh cảm xúc (Emotional Self-Regulation)

Năng lực điều chỉnh cảm xúc (Emotional Self-Regulation - ESR) là khả năng nhận diện và điều chỉnh trạng thái cảm xúc của bản thân sao cho phù hợp mục tiêu cá nhân và chuẩn mực xã hội (Gross, 1998). Theo

Mô hình quy trình điều chỉnh cảm xúc (Process Model of Emotion Regulation), cá nhân có thể định hình cảm xúc bằng cách thay đổi cách diễn giải tình huống và kiểm soát phản ứng của mình (Gross, 2015). Trong môi trường tổ chức, năng lực này giúp duy trì ổn định tâm lý, giảm phản ứng bộc phát và khuyến khích cách ứng xử phù hợp kỳ vọng vai trò trong tương tác nhóm. Dưới góc nhìn lý thuyết tự kiểm soát (Self Control Theory), và lý thuyết trí tuệ cảm xúc (Emotional Intelligence Theory), ESR phản ánh khả năng quản lý xung động, sử dụng cảm xúc để định hướng suy nghĩ và quan hệ xã hội (Baumeister và Vohs, 2007; Mayer và cộng sự, 2004). ESR cao gắn với kiệt sức thấp và kết quả nhóm tốt hơn (Brotheridge và Grandey, 2002; Kafetsios và cộng sự, 2012).

3. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Giao tiếp nội bộ hiệu quả giúp các thành viên chia sẻ thông tin kịp thời, điều chỉnh kỳ vọng và làm rõ vai trò, qua đó giảm sai lệch trong hiểu mục tiêu chung và cách phối hợp, từ đó hạn chế mâu thuẫn trong nhóm (Robbins và Judge, 2019). Khi thông tin thiếu đầy đủ hoặc thiếu minh bạch, các thành viên hình thành diễn giải khác nhau về nhiệm vụ, làm gia tăng bất đồng nhiệm vụ và căng thẳng quan hệ. Dưới góc nhìn Lý thuyết Trao đổi Xã hội (Social Exchange Theory) giao tiếp hai chiều và tôn trọng gửi đi tín hiệu hỗ trợ và công bằng, củng cố niềm tin và làm suy yếu động lực xung đột (Cropanzano và Mitchell, 2005). Các nghiên cứu cho thấy nhóm có quy trình giao tiếp rõ ràng ít phát sinh xung đột và phối hợp hiệu quả hơn, trong khi thiếu giao tiếp dự báo mâu thuẫn leo thang (Montoya-Weiss và cộng sự, 2001; Hinds và Mortensen, 2005). Từ đó, giao tiếp nội bộ hiệu quả được kỳ vọng làm giảm mâu thuẫn nhiệm vụ và mâu thuẫn quan hệ.

Giả thuyết H1a: Giao tiếp nội bộ hiệu quả có ảnh hưởng tiêu cực đến mâu thuẫn nhiệm vụ (-)

Giả thuyết H1b: Giao tiếp nội bộ hiệu quả có ảnh hưởng tiêu cực đến mâu thuẫn quan hệ (-).

Mâu thuẫn trong nhóm được xem là bối cảnh cho tính hững hờ tập thể. Theo Lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Conservation of Resources Theory), xung đột tiêu hao năng lượng tinh thần và cảm xúc, khiến thành viên giảm nỗ lực để bảo vệ nguồn lực còn lại (Hobfoll, 1989). Dưới góc nhìn Lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory), mâu thuẫn làm suy giảm cảm nhận công bằng; khi cho rằng mình bị lợi dụng hoặc không được ghi nhận, cá nhân rút bớt đóng góp như một cách tái cân bằng trao đổi (Blau, 1964; George, 1992). Xung đột cũng làm yếu gắn kết nhóm và khuếch tán trách nhiệm, khiến nỗ lực của từng người kém hiển thị và ít gắn với phần thưởng, qua đó củng cố điều kiện xuất hiện tính hững hờ tập thể (Latane và cộng sự, 1979; Karau và Williams, 1993; De Dreu và Weingart, 2003). Từ cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất:

Giả thuyết H2a: Mâu thuẫn nhiệm vụ có ảnh hưởng tích cực đến tính hững hờ tập thể (+).

Giả thuyết H2b: Mâu thuẫn quan hệ có ảnh hưởng tích cực đến tính hững hờ tập thể (+).

Giao tiếp nội bộ hiệu quả là cơ chế duy trì hợp tác trong nhóm làm việc. Theo Daft (2014), giao tiếp nội bộ không chỉ truyền tải thông tin mà còn định hình hiểu biết chung và giảm hiểu lầm. Khi thông tin rõ ràng và hai chiều, các thành viên hiểu mục tiêu và kỳ vọng đóng góp, từ đó giảm tâm lý “người khác sẽ làm thay” là nền tảng của tính hững hờ tập thể. Dưới góc nhìn Lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory), giao tiếp nội bộ hiệu quả gửi đi tín hiệu tôn trọng và công bằng, khiến nhân viên đầu tư nỗ lực hơn (Cropanzano và Mitchell, 2005). Ngược lại, giao tiếp hạn chế hoặc mơ hồ dễ dẫn tới cảm giác bỏ rơi và xu hướng rút bớt nỗ lực. Các nghiên cứu cho thấy nhóm có quy trình giao tiếp tốt ít xuất hiện tính hững hờ tập thể, vì đóng góp cá nhân dễ quan sát và gắn với hiệu quả chung (Earley, 1989; Alnuaimi và cộng sự, 2010). Điều này phù hợp với mô hình nỗ lực tập thể (Karau và William, 1993). Từ cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H3: Giao tiếp nội bộ có ảnh hưởng tiêu cực đến tính hững hờ tập thể (-)

Mâu thuẫn trong nhóm có thể làm gia tăng tính hững hờ tập thể. Dưới góc nhìn Lý thuyết bảo tồn nguồn lực, xung đột là tác nhân tiêu hao năng lượng tinh thần, khiến thành viên giảm nỗ lực để bảo vệ nguồn lực (Hobfoll, 1989; De Dreu và Weingart, 2003). Theo Lý thuyết trao đổi xã hội, mâu thuẫn làm suy yếu cảm nhận công bằng và tin cậy; khi cho rằng mình bị đối xử bất lợi hoặc không được ghi nhận, cá nhân rút bớt đóng góp như một cách tái cân bằng trao đổi (Blau, 1964; George, 1992). Xung đột cũng làm giảm gắn kết và gia tăng khuếch tán trách nhiệm, khiến nỗ lực cá nhân kém hiển thị và ít gắn với phần thưởng chung, qua đó tạo điều kiện cho tính hững hờ tập thể (Latane và cộng sự, 1979; Karau và Williams, 1993).

Do đó, nghiên cứu này tách biệt hai cơ chế trung gian để kiểm định rõ hơn con đường tác động gián tiếp

của giao tiếp nội bộ đến tính hững hờ tập thể thông qua mâu thuẫn nhóm:

Giả thuyết H4a: Mâu thuẫn nhiệm vụ đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa giao tiếp nội bộ và tính hững hờ tập thể.

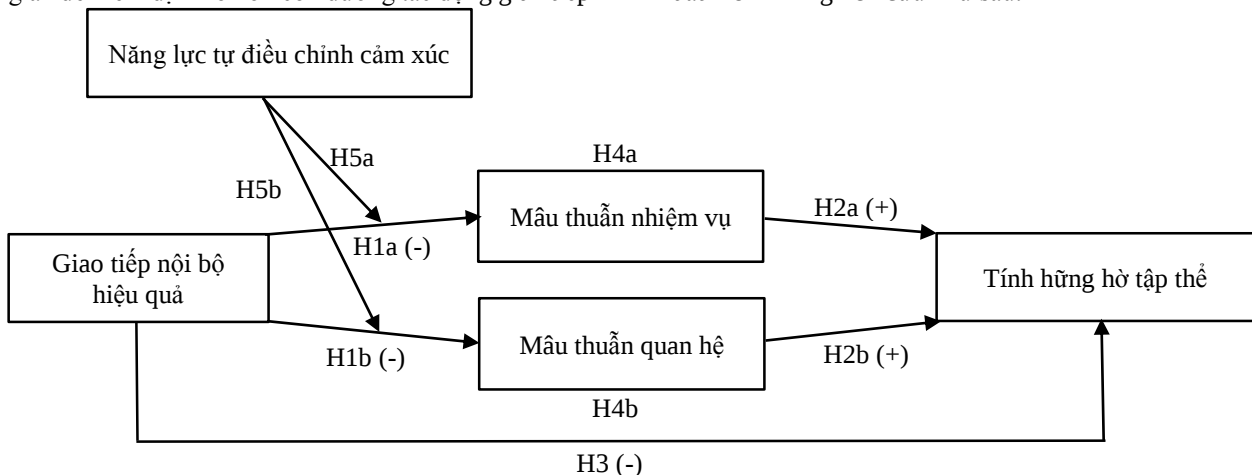
Giả thuyết H4b: Mâu thuẫn quan hệ đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa giao tiếp nội bộ và tính hững hờ tập thể.

Trong làm việc nhóm, giao tiếp nội bộ hiệu quả duy trì hiểu biết chung và phối hợp, trong khi giao tiếp mơ hồ dễ làm lệch kỳ vọng và kích hoạt mâu thuẫn nhiệm vụ lẫn mâu thuẫn quan hệ (Jehn, 1995; De Dreu và Weingart, 2003; Daft, 2014). Năng lực tự điều chỉnh cảm xúc, được xem là biến điều tiết quan trọng trong mối quan hệ này. Theo Lý thuyết điều chỉnh cảm xúc, ESR giúp cá nhân tái thẩm định tình huống và kiểm soát phản ứng cảm xúc, giữ trọng tâm trao đổi vào nhiệm vụ thay vì công kích cá nhân (Gross, 2015). Khi giao tiếp nội bộ rõ ràng và ESR cao, các bất đồng thường được xử lý qua trao đổi bình tĩnh và mang tính xây dựng, nhờ đó tác động giảm mâu thuẫn của giao tiếp hiệu quả trở nên mạnh hơn. Ngược lại, khi giao tiếp thiếu minh bạch và ESR thấp, hiểu lầm dễ tích tụ, cảm xúc tiêu cực leo thang và mâu thuẫn, đặc biệt là mâu thuẫn quan hệ, gia tăng (Liu và cộng sự, 2008; Yam và cộng sự, 2016). Từ cơ sở này, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H5a: Năng lực tự điều chỉnh cảm xúc điều tiết mối quan hệ giữa giao tiếp nội bộ hiệu quả và mâu thuẫn nhiệm vụ theo hướng làm mạnh hơn tác động giảm mâu thuẫn nhiệm vụ của giao tiếp nội bộ hiệu quả.

Giả thuyết H5b: Năng lực tự điều chỉnh cảm xúc điều tiết mối quan hệ giữa giao tiếp nội bộ hiệu quả và mâu thuẫn quan hệ theo hướng làm mạnh hơn tác động giảm mâu thuẫn quan hệ của giao tiếp nội bộ hiệu quả.

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

Nguồn: Mô hình đề xuất của tác giả
Dữ liệu được thu thập từ người lao động đang làm việc tại các doanh nghiệp dịch vụ tổ chức sự kiện,

truyền thông và quảng cáo tại Thành phố Hồ Chí Minh trong giai đoạn từ ngày 01 tháng 10 năm 2025 đến ngày 30 tháng 11 năm 2025. Bối cảnh này đòi hỏi mức độ phối hợp nhóm cao, dễ phát sinh vấn đề về giao tiếp nội bộ, mâu thuẫn nhóm và tính hững hờ tập thể, nên phù hợp với mục tiêu nghiên cứu. Nghiên cứu sử dụng chọn mẫu thuận tiện, tiếp cận thông qua doanh nghiệp đối tác, mạng lưới cựu sinh viên và giới thiệu nội bộ, đồng thời chủ động hướng tới nhiều vị trí, phòng ban, thâm niên và quy mô doanh nghiệp khác nhau để tăng tính đa dạng của mẫu.

Bảng hỏi được phát hành theo hai hình thức trực tuyến bằng biểu mẫu điện tử và trực tiếp tại các buổi họp nhân viên cùng các buổi đào tạo nội bộ. Để tránh trùng lặp dữ liệu, mỗi doanh nghiệp chỉ áp dụng một hình thức phát bảng hỏi. Doanh nghiệp đã phát trực tiếp sẽ không nhận liên kết trực tuyến. Với khảo sát trực tuyến, nhóm sử dụng liên kết riêng cho từng doanh nghiệp và yêu cầu không chuyển tiếp ngoài phạm vi. Sau thu thập, dữ liệu được rà soát trùng lặp dựa trên thời điểm nộp, địa chỉ thư điện tử do doanh nghiệp cấp, mã doanh nghiệp và dấu hiệu trùng nội dung bất thường; các bản nghi ngờ trùng lặp hoặc không phù hợp được loại bỏ.

Theo gợi ý của Hair và cộng sự (2010), kích thước mẫu tối thiểu nên bằng ít nhất 10 lần số biến quan sát. Với tổng cộng 28 biến quan sát trong mô hình, cỡ mẫu tối thiểu cần đạt là 280 nhân viên. Nhóm nghiên cứu đã phát ra 450 bảng hỏi, thu về 400 bảng, trong đó loại 28 bảng do thiếu thông tin hoặc trả lời không phù hợp. Cuối cùng, có 372 bảng hỏi hợp lệ được sử dụng cho phân tích, đáp ứng yêu cầu về kích thước mẫu trong phân tích đa biến và cung cấp cơ sở dữ liệu tin cậy để kiểm định tác động của giao tiếp nội bộ hiệu quả đến tính hững hờ tập thể cùng vai trò trung gian của mâu thuẫn nhóm và điều tiết của năng lực tự điều chỉnh cảm xúc.

4.2. Thang đo và phương pháp đo lường

Nghiên cứu sử dụng các thang đo đã được phát triển và kiểm định trong các nghiên cứu trước, được dịch sang tiếng Việt bằng quy trình dịch xuôi và dịch ngược và điều chỉnh câu chữ cho phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp dịch vụ tổ chức sự kiện, truyền thông, quảng cáo tại Thành phố Hồ Chí Minh. Tất cả 28 biến quan sát được đo bằng thang Likert 5 mức từ 1 hoàn toàn không đồng ý đến 5 hoàn toàn đồng ý, điểm cao thể hiện mức độ cảm nhận cao hơn về khái niệm nghiên cứu.

Giao tiếp nội bộ hiệu quả được đo bằng 8 biến quan sát kế thừa từ Tkalcic Verčič và cộng sự (2021), phản ánh mức độ đầy đủ, rõ ràng, kịp thời và hai chiều của thông tin nội bộ, sự phối hợp giữa các bộ phận và chất lượng các kênh truyền thông trong tổ chức. Mâu thuẫn nhóm được kế thừa từ Jehn (1995) với 8 biến quan sát, gồm 4 biến về mâu thuẫn nhiệm vụ và 4 biến về mâu thuẫn quan hệ, phản ánh các bất đồng liên quan đến công việc và các căng thẳng mang tính cá nhân giữa các thành viên. Tính hững hờ tập thể được đo bằng

6 biến quan sát kế thừa từ George (1992), mô tả xu hướng một số thành viên giảm nỗ lực, ý lại, né tránh các công việc nên và để phần việc còn dang dở cho người khác. Năng lực tự điều chỉnh cảm xúc được kế thừa từ Gross và John (2003) với 6 biến quan sát, phản ánh khả năng tái thẩm định nhận thức và điều chỉnh suy nghĩ nhằm kiểm soát cảm xúc tích cực và tiêu cực trong công việc. Thang đo cụ thể được thể hiện ở phụ lục A.

Trước khi khảo sát chính thức, khảo sát thử nghiệm với nhóm nhỏ cho thấy độ tin cậy thỏa đáng ở tất cả các thang đo. Cụ thể, Cronbach alpha của các thang đều từ 0.60 trở lên. Phân tích nhân tố khám phá cho từng thang cho thấy KMO đạt từ 0.50 trở lên và kiểm định Bartlett có ý nghĩa ở mức dưới 0.001. Các biến quan sát đều có tải nhân tố từ 0.50 trở lên, tổng phương sai trích đạt mức chấp nhận. Không có biến quan sát nào bị loại ở giai đoạn thử nghiệm, toàn bộ mục hỏi được giữ nguyên cho khảo sát chính thức.

4.3. Phương pháp phân tích

Để kiểm tra sai lệch phương pháp chung (CMB), nghiên cứu sử dụng kiểm định một nhân tố Harman với toàn bộ các biến quan sát. Tất cả mục hỏi được đưa vào mô hình nhân tố khám phá không xoay, và nhân tố thứ nhất giải thích 33.689% tổng phương sai, nhỏ hơn ngưỡng 50% thường được khuyến nghị. Kết quả này cho thấy sai lệch phương pháp chung không phải là vấn đề nghiêm trọng trong bộ dữ liệu hiện tại (Podsakoff và cộng sự, 2003).

Dữ liệu được phân tích theo hai bước chính là kiểm định thang đo và kiểm định mô hình cấu trúc. Trước hết, các thang đo được đánh giá độ tin cậy bằng hệ số Cronbach alpha và hệ số tương quan biến tổng, với ngưỡng chấp nhận Cronbach alpha từ khoảng 0,70 trở lên và hệ số tải nhân tố từ khoảng 0,50 trở lên, phù hợp với gợi ý cho các nghiên cứu sử dụng phân tích đa biến và mô hình phương trình cấu trúc (Hair và cộng sự, 2018; Kline, 2016). Tiếp theo, phân tích nhân tố khám phá và phân tích nhân tố khẳng định được sử dụng để kiểm định cấu trúc nhân tố, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các thang đo trước khi đưa vào mô hình cấu trúc. Mức độ phù hợp của mô hình đo lường và mô hình cấu trúc được đánh giá thông qua các chỉ số như kiểm định chi square, tỷ số chi square trên bậc tự do, chỉ số so sánh mức phù hợp, chỉ số Tucker Lewis, sai số xấp xỉ bình phương trung bình và sai số bình phương trung bình chuẩn hóa, trong đó các giá trị chỉ số so sánh mức phù hợp và chỉ số Tucker Lewis từ khoảng 0,90 trở lên, cùng với sai số xấp xỉ bình phương trung bình và sai số bình phương trung bình chuẩn hóa không vượt quá khoảng 0,08 được xem là phản ánh mức độ phù hợp chấp nhận được (Hair và cộng sự, 2018; Kline, 2016).

Sau khi mô hình đo lường đạt yêu cầu, nghiên cứu sử dụng mô hình phương trình cấu trúc để kiểm định đồng thời các mối quan hệ giữa giao tiếp nội bộ hiệu quả, mâu thuẫn nhóm, tính hững hờ tập thể và năng lực tự

điều chỉnh cảm xúc. Vai trò trung gian của mâu thuẫn nhóm trong mối quan hệ giữa giao tiếp nội bộ hiệu quả và tính hững hờ tập thể được kiểm định bằng phân tích trung gian với phương pháp bootstrap cùng 2.000 mẫu lặp. Các khoảng tin cậy hiệu chỉnh sai lệch ở mức 95% của hiệu ứng gián tiếp được dùng làm căn cứ kết luận, trong đó hiệu ứng gián tiếp được xem là có ý nghĩa khi khoảng tin cậy không bao gồm giá trị 0, phù hợp với khuyến nghị của Preacher và Hayes (2008) về việc sử dụng bootstrap thay cho các kiểm định gián tiếp dạng truyền thống (Preacher và Hayes, 2008; Hayes, 2013).

Đối với vai trò điều tiết của năng lực tự điều chỉnh cảm xúc, các biến độc lập và biến điều tiết được chuẩn hóa trung bình trước khi tạo biến tương tác, sau đó được đưa vào mô hình phương trình cấu trúc để kiểm định tác động của thành phần tương tác lên mâu thuẫn nhóm và các kết quả liên quan. Ý nghĩa điều tiết được đánh giá thông qua hệ số đường dẫn của biến tương tác

và khoảng tin cậy bootstrap với 2.000 mẫu lặp. Khi thành phần tương tác có ý nghĩa, nghiên cứu tiếp tục phân tích độ dốc đơn giản tại các mức thấp, trung bình và cao của biến điều tiết để diễn giải bản chất điều tiết, theo khung phân tích trung gian và điều tiết trong mô hình quá trình điều kiện (Hayes, 2013).

5. Phân tích dữ liệu và kết quả

5.1. Kết quả kiểm định độ tin cậy, hội tụ và phân biệt của thang đo

Từ kết quả ở bảng 1 cho thấy tất cả các thang đo đều có hệ số Cronbach's alpha từ 0,816 đến 0,908 và hệ số tương quan biến tổng nhỏ nhất đều lớn hơn 0,50. Điều này cho thấy các thang đo giao tiếp nội bộ hiệu quả, mâu thuẫn nhiệm vụ, mâu thuẫn quan hệ, tính hững hờ tập thể và năng lực tự điều chỉnh cảm xúc đều đạt độ tin cậy nội bộ tốt, thỏa mãn ngưỡng đề xuất là Cronbach's alpha $\geq 0,70$ và hệ số tương quan biến tổng $\geq 0,30$ (Hair và cộng sự, 2018; Nunnally và Bernstein, 1994).

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
Giao tiếp nội bộ hiệu quả	EIC	8	0,908	0,637	Đạt
Mâu thuẫn nhóm					
Mâu thuẫn nhiệm vụ	TC	4	0,818	0,589	Đạt
Mâu thuẫn quan hệ	RC	4	0,816	0,575	Đạt
Tính hững hờ tập thể	SL	6	0,878	0,657	Đạt
Năng lực tự điều chỉnh cảm xúc	ESR	6	0,887	0,673	Đạt

Bảng 2 cho thấy tất cả các thang đo đều có độ tin cậy tổng hợp từ 0,817 đến 0,909, cao hơn ngưỡng 0,70, và phương sai trích AVE dao động từ 0,529 đến 0,562, đều vượt ngưỡng 0,50, chứng tỏ các thang đo đạt giá trị hội tụ (Fornell và Larcker, 1981; Hair và cộng sự, 2018). Đồng thời, với mỗi khái niệm, AVE đều lớn hơn MSV, và căn bậc hai AVE trên đường chéo lớn hơn các

Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm SPSS
hệ số tương quan giữa các khái niệm trong cùng hàng và cột, cho thấy các thang đo đạt giá trị phân biệt theo tiêu chí Fornell–Larcker (Fornell và Larcker, 1981). Như vậy, các thang đo được sử dụng trong nghiên cứu đều đảm bảo độ tin cậy và giá trị đo lường để đưa vào phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM.

Bảng 2: Kết quả kiểm định giá trị hội tụ và phân biệt của thang đo

Thang đo	Mã hóa biến	CR	AVE	MSV	EIC	SL	ESR	TC	RC
Giao tiếp nội bộ hiệu quả	EIC	0,909	0,556	0,373	0,745				
Tính hững hờ tập thể	SL	0,879	0,548	0,428	-0,611	0,740			
Năng lực tự điều chỉnh cảm xúc	ESR	0,885	0,562	0,137	-0,297	0,357	0,753		
Mâu thuẫn nhiệm vụ	TC	0,819	0,532	0,428	-0,532	0,654	0,381	0,729	
Mâu thuẫn quan hệ	RC	0,817	0,529	0,320	-0,515	0,565	0,314	0,263	0,727

5.2. Kết quả phân tích EFA

Kết quả phân tích nhân tố khám phá trong Bảng 3 cho thấy chỉ số KMO đạt 0,937, lớn hơn ngưỡng 0,50, và kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê với Sig. = 0,000, chứng tỏ dữ liệu phù hợp để tiến hành phân tích nhân tố (Hair và cộng sự, 2018). Năm nhân tố được trích có Eigenvalue lớn hơn 1, với tổng phương sai trích lũy đạt 63,443%, vượt ngưỡng 50%, cho thấy các nhân tố giải thích được phần lớn biến thiên của dữ liệu (Fornell và Larcker, 1981; Hair và cộng sự, 2018).

Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm SPSS
Tải nhân tố thấp nhất của các biến quan sát trong từng thang đo đều nằm trong khoảng từ 0,655 đến 0,769, cao hơn đáng kể so với ngưỡng khuyến nghị khoảng 0,50, khẳng định các biến quan sát đều đóng góp tốt cho nhân tố tương ứng và thang đo đạt giá trị hội tụ tốt (Hair và cộng sự, 2018). Như vậy, kết quả EFA ủng hộ cấu trúc 5 nhân tố gồm giao tiếp nội bộ hiệu quả, mâu thuẫn nhiệm vụ, mâu thuẫn quan hệ, tính hững hờ tập thể và năng lực tự điều chỉnh cảm xúc, là cơ sở phù hợp để tiếp tục thực hiện phân tích nhân tố khẳng định và mô hình cấu trúc tuyến tính.

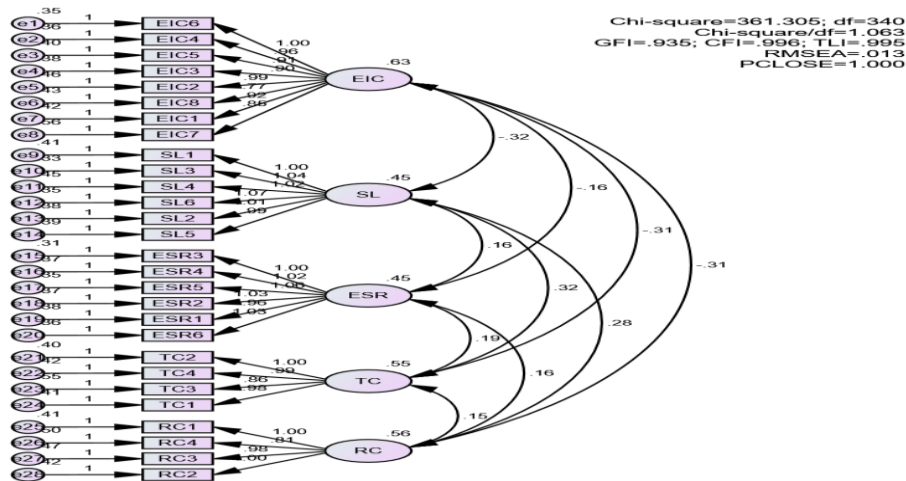
Bảng 3: Kết quả phân tích EFA

Thang đo	Mã hóa biến	Chỉ số KMO	Sig. (Bartlett's Test)	Eigenvalue	Tổng phương sai trích (%)	Tải nhân tố thấp nhất
Giao tiếp nội bộ hiệu quả	EIC	0,937	0,000	9,433	33,689	0,655
Mâu thuẫn nhóm						
Mâu thuẫn nhiệm vụ	TC			3,167	45,001	0,752
Mâu thuẫn quan hệ	RC			2,097	52,492	0,737
Tính hững hờ tập thể	SL			1,949	59,454	0,708
Năng lực tự điều chỉnh cảm xúc	ESR			1,117	63,443	0,769

5.3. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA

Kết quả hình 2 nhân tố khẳng định cho mô hình 5 nhân tố cho thấy độ phù hợp rất tốt. Chỉ số chi square bằng 361.305 với 340 bậc tự do, tỷ lệ chi square trên bậc tự do đạt 1,063 nhỏ hơn ngưỡng 3. Các chỉ số GFI bằng 0,935, CFI bằng 0,996 và TLI bằng 0,995 đều vượt ngưỡng 0,90, trong khi RMSEA bằng 0,013 nhỏ hơn 0,08, cho thấy mô hình đo lường phù hợp rất cao

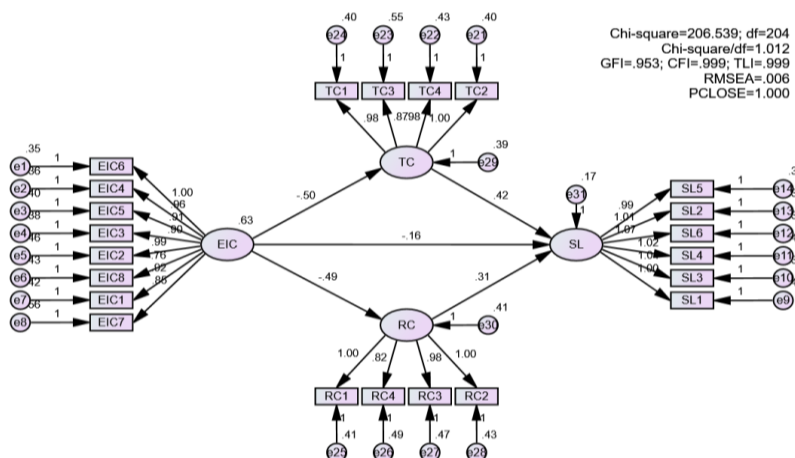
Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm SPSS với dữ liệu, khẳng định các biến quan sát đo lường tốt các khái niệm giao tiếp nội bộ hiệu quả, mâu thuẫn nhiệm vụ, mâu thuẫn quan hệ, tính hững hờ tập thể và năng lực tự điều chỉnh cảm xúc. Kết hợp với kết quả CR và AVE ở bảng 2, có thể kết luận thang đo đạt giá trị hội tụ và giá trị phân biệt đạt yêu cầu và phù hợp để sử dụng trong mô hình cấu trúc tuyến tính SEM (Hair và cộng sự, 2018; Hu và Bentler, 1999; Kline, 2016).

**Hình 2. Kết quả phân tích CFA**

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

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính ở Hình 3 cho thấy mô hình có độ phù hợp rất tốt với dữ liệu: Chi square = 206.539 với 204 bậc tự do, Chi

Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm Amos square trên bậc tự do đạt 1,012, GFI = 0,953, CFI = 0,999, TLI = 0,999, RMSEA = 0,006, đều nằm trong hoặc vượt các ngưỡng đề xuất cho một mô hình phù hợp tốt (Hu và Bentler, 1999; Hair và cộng sự, 2018; Kline, 2016).

**Hình 3. Kết quả phân tích SEM**

Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm Amos

Kết quả kiểm định giả thuyết ở Bảng 4 cho thấy tất cả các giả thuyết H1a đến H5b đều được chấp nhận. Trước hết, giao tiếp nội bộ hiệu quả có tác động âm có ý nghĩa thống kê lên mâu thuẫn nhiệm vụ và mâu thuẫn quan hệ (H1a, H1b, $S.E.S = -0,531$ và $-0,515$, $p < 0,001$), cho thấy giao tiếp càng hiệu quả thì mức độ hai dạng mâu thuẫn trong nhóm càng giảm. Mâu thuẫn nhiệm vụ và mâu thuẫn quan hệ lại tác động dương lên tính hững hờ tập thể (H2a, H2b, $S.E.S = 0,463$ và $0,347$, $p < 0,001$), trong khi giao tiếp nội bộ hiệu quả vẫn có tác động trực tiếp âm lên tính hững hờ tập thể (H3, $S.E.S = -0,185$, $p = 0,003$). Kết quả bootstrap với 2.000 mẫu lặp cho thấy hai hiệu ứng gián tiếp thông qua mâu thuẫn nhiệm vụ và mâu thuẫn quan hệ đều âm và có khoảng tin cậy không chứa giá trị không (H4a, H4b, $p = 0,001$),

Bảng 4: Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Mối tác động	S.ES	Sig.	Lower	Upper	Ghi chú
H1a	EIC $\rightarrow$ TC	-0,531	***			Chấp nhận
H1b	EIC $\rightarrow$ RC	-0,515	***			Chấp nhận
H2a	TC $\rightarrow$ SL	0,463	***			Chấp nhận
H2b	RC $\rightarrow$ SL	0,347	***			Chấp nhận
H3	EIC $\rightarrow$ SL	-0,185	0,003			Chấp nhận
H4a	EIC $\rightarrow$ TC $\rightarrow$ SL	-0,246	0,001	-0,273	-0,156	Chấp nhận
H4b	EIC $\rightarrow$ RC $\rightarrow$ SL	-0,179	0,001	-0,210	-0,103	Chấp nhận
H5a	Z_ESRxZ_EIC $\rightarrow$ Z_TC	-0,314	***	-0,371	-0,205	Chấp nhận
H5b	Z_ESRxZ_EIC $\rightarrow$ Z_RC	-0,243	***	-0,309	-0,136	Chấp nhận

6. Thảo luận kết quả và đề xuất

Kết quả nghiên cứu trước hết cho thấy giao tiếp nội bộ hiệu quả có tác động âm khá mạnh đến mâu thuẫn nhiệm vụ và mâu thuẫn quan hệ, đồng thời trực tiếp làm giảm tính hững hờ tập thể. Điều này nhất quán với các nghiên cứu nhấn mạnh vai trò của giao tiếp rõ ràng, kịp thời và hai chiều trong việc giảm hiểu lầm, điều chỉnh kỳ vọng và hạn chế xung đột trong nhóm (Daft, 2014; Jehn, 1995; Montoya Weiss và cộng sự, 2001; Hinds và Mortensen, 2005). Kết quả cũng phù hợp với Lý thuyết trao đổi xã hội (SET), theo đó giao tiếp nội bộ chất lượng gửi đi tín hiệu tôn trọng, minh bạch và hỗ trợ, từ đó làm giảm xu hướng rút bớt nỗ lực của nhân viên (Blau, 1964; Cropanzano và Mitchell, 2005; George, 1992).

Đối với mâu thuẫn nhóm, kết quả cho thấy cả mâu thuẫn nhiệm vụ và mâu thuẫn quan hệ đều có tác động dương đến tính hững hờ tập thể. Điều này tương đồng với các tổng quan nghiên cứu của De Dreu và Weingart cho rằng xung đột, đặc biệt khi kéo dài và thiếu cơ chế quản lý, thường gắn với suy giảm hiệu quả và tăng hành vi tiêu cực trong nhóm (De Dreu và Weingart, 2003). Tuy một số tài liệu gợi ý mâu thuẫn nhiệm vụ ở mức độ vừa phải có thể mang lại lợi ích về sáng tạo và ra quyết định, kết quả nghiên cứu hiện tại lại cho thấy trong bối cảnh khảo sát, mâu thuẫn nhiệm vụ vẫn đi kèm xu hướng giảm nỗ lực. Điều này có thể được giải thích qua Lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Conservation of Resources Theory), khi mâu thuẫn khiến nhân viên phải tiêu tốn nhiều năng lượng nhận thức và cảm xúc, từ đó bảo vệ bản thân bằng cách giảm đầu tư vào công việc chung (Hobfoll, 1989).

khẳng định vai trò trung gian phần của mâu thuẫn nhóm trong mối quan hệ giữa giao tiếp nội bộ hiệu quả và tính hững hờ tập thể.

Đối với vai trò điều tiết, các biến tương tác giữa năng lực tự điều chỉnh cảm xúc với mâu thuẫn nhiệm vụ và mâu thuẫn quan hệ đều có hệ số âm và có ý nghĩa thống kê (H5a, H5b, $S.E.S = -0,314$ và $-0,243$, $p < 0,001$). Điều này cho thấy năng lực tự điều chỉnh cảm xúc làm suy yếu mối quan hệ tích cực giữa xung đột trong nhóm và tính hững hờ tập thể, tức là khi nhân viên có năng lực tự điều chỉnh cảm xúc cao thì tác động bất lợi của mâu thuẫn nhiệm vụ và mâu thuẫn quan hệ lên xu hướng hững hờ giảm xuống, phù hợp với lập luận xem điều chỉnh cảm xúc như một nguồn lực bảo vệ tâm lý (Gross và John, 2003; Hayes, 2013).

Nguồn: Kết quả tổng hợp từ phần mềm Amos

Vai trò trung gian của mâu thuẫn nhiệm vụ và mâu thuẫn quan hệ trong mối quan hệ giữa giao tiếp nội bộ hiệu quả và tính hững hờ tập thể cho thấy một cơ chế tác động gián tiếp quan trọng. Giao tiếp nội bộ hiệu quả không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi giảm nỗ lực mà còn góp phần làm suy yếu tính hững hờ tập thể thông qua việc kéo giảm xung đột trong nhóm. So với các nghiên cứu trước chủ yếu tập trung vào mối quan hệ giữa giao tiếp, hài lòng và cam kết, kết quả này bổ sung một “mắt xích” cụ thể là mâu thuẫn nhóm, giúp lý giải rõ hơn cách chất lượng giao tiếp nội bộ chuyển hóa thành hành vi hợp tác tích cực.

Kết quả về năng lực tự điều chỉnh cảm xúc cũng tương đối phù hợp với lý thuyết điều chỉnh cảm xúc (Emotion Regulation Theory). Các hệ số tương tác âm cho thấy khi năng lực này cao, tác động giảm mâu thuẫn của giao tiếp nội bộ hiệu quả trở nên mạnh hơn. Điều này hài hòa với các nghiên cứu cho rằng cá nhân có khả năng tái thẩm định tình huống và kiểm soát phản ứng cảm xúc sẽ ít bị cuốn vào vòng xoáy xung đột và có xu hướng xử lý bất đồng theo cách mang tính xây dựng hơn (Gross, 2015; Liu và cộng sự, 2008; Yam và cộng sự, 2016). So với nhiều nghiên cứu trước nhấn mạnh vai trò của năng lực điều chỉnh cảm xúc như một “lá chắn” trước các nguồn áp lực tiêu cực, kết quả ở đây cho thấy năng lực này còn có thể khuếch đại tác động tích cực của một điều kiện thuận lợi là giao tiếp nội bộ hiệu quả, từ đó làm giảm mâu thuẫn trong nhóm và gián tiếp hạn chế tính hững hờ tập thể.

Khi đặt trong bối cảnh các doanh nghiệp dịch vụ quảng cáo, truyền thông và tổ chức sự kiện, các kết quả trên càng tỏ ra phù hợp. Đây là môi trường công việc

có tính sáng tạo cao, phụ thuộc nhiều vào phối hợp liên phòng ban, yêu cầu tiến độ gấp và thường xuyên chịu áp lực từ yêu cầu thay đổi của khách hàng. Chỉ cần một khâu giao tiếp không rõ ràng về ý tưởng, ngân sách hay thời hạn, mâu thuẫn nhiệm vụ rất dễ phát sinh và nhanh chóng chuyển thành mâu thuẫn quan hệ. Trong bối cảnh đó, giao tiếp nội bộ hiệu quả cùng với năng lực tự điều chỉnh cảm xúc cao của nhân viên trở thành hai “điểm tựa” quan trọng giúp duy trì gắn kết, giảm xung đột và hạn chế xu hướng tính hững hờ tập thể trong các nhóm dự án sáng tạo.

Từ kết quả nghiên cứu và đặc thù bối cảnh trên, một hàm ý quản trị quan trọng là doanh nghiệp cần xem giao tiếp nội bộ như công cụ kiểm soát mâu thuẫn và phòng ngừa hững hờ trong nhóm dự án. Cụ thể, nhà quản lý nên chuẩn hóa các thông tin cốt lõi ngay từ đầu dự án (mục tiêu, phân công vai trò, tiêu chí đánh giá, thời hạn và cơ chế phản hồi), đồng thời duy trì kênh trao đổi hai chiều để kịp thời điều chỉnh kỳ vọng và xử lý hiểu nhầm trước khi mâu thuẫn leo thang. Bên cạnh đó, do năng lực tự điều chỉnh cảm xúc làm tăng hiệu quả giảm mâu thuẫn của giao tiếp nội bộ, doanh nghiệp có thể lồng ghép đào tạo kỹ năng điều tiết cảm xúc và phản hồi mang tính xây dựng cho các vị trí làm việc nhóm cường độ cao. Cách tiếp cận này giúp giảm mâu thuẫn nhiệm vụ và mâu thuẫn quan hệ, qua đó hạn chế xu hướng giảm nỗ lực đóng góp và nâng cao hiệu suất phối hợp trong môi trường dự án.

Một phát hiện thú vị trong kết quả là mặc dù mô hình không giả định và không kiểm định đường tác động trực tiếp từ năng lực tự điều chỉnh cảm xúc đến tính hững hờ tập thể và mâu thuẫn nhóm, nhưng hệ số tương quan ở bảng 2 cho thấy biến này có liên hệ dương với mâu thuẫn nhiệm vụ, mâu thuẫn quan hệ và tính hững hờ. Tuy nhiên, trong mô hình này yếu tố năng lực tự điều chỉnh cảm xúc là biến điều tiết trong mối quan hệ giữa giao tiếp nội bộ hiệu quả và mâu thuẫn nhóm, các hệ số tương tác chuẩn hóa $Z_ESR \times Z_EIC$ đều mang dấu âm và có ý nghĩa thống kê (H5a và H5b). Điều này hàm ý rằng trong

những nhóm có cùng mức độ giao tiếp nội bộ, các nhóm có năng lực tự điều chỉnh cảm xúc cao sẽ giảm được mâu thuẫn nhiệm vụ và mâu thuẫn quan hệ mạnh hơn so với các nhóm có năng lực này thấp. Nói cách khác, năng lực tự điều chỉnh cảm xúc không trực tiếp làm giảm mâu thuẫn hoặc tính hững hờ, mà làm tăng “hiệu quả bảo vệ” của giao tiếp nội bộ hiệu quả đối với mâu thuẫn nhóm. Sự kết hợp giữa tương quan dương ở mức độ mô tả và hiệu ứng điều tiết theo hướng tăng cường tác động giảm mâu thuẫn của giao tiếp nội bộ gợi ý một cơ chế hai mặt của năng lực tự điều chỉnh cảm xúc, là gợi mở quan trọng cho các nghiên cứu tiếp theo xem xét sâu hơn vai trò này.

7. Kết luận

Nghiên cứu này khẳng định vai trò then chốt của giao tiếp nội bộ hiệu quả trong việc giảm mâu thuẫn nhiệm vụ, mâu thuẫn quan hệ và qua đó làm suy yếu tính hững hờ tập thể trong các doanh nghiệp dịch vụ sáng tạo. Kết quả cho thấy mâu thuẫn nhóm vừa là hệ quả của giao tiếp nội bộ, vừa là cơ chế trung gian quan trọng dẫn truyền tác động của giao tiếp nội bộ lên hành vi hững hờ. Đồng thời, năng lực tự điều chỉnh cảm xúc của nhân viên cho thấy vai trò điều tiết, khi mức năng lực này cao, tác động giảm mâu thuẫn của giao tiếp nội bộ hiệu quả càng rõ nét hơn.

Tuy nhiên, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế. Thiết kế cắt ngang và dữ liệu tự báo cáo khiến khả năng suy luận quan hệ nhân quả và rủi ro sai lệch nhận thức vẫn còn. Mẫu khảo sát chỉ tập trung tại một nhóm ngành và một địa bàn, nên mức độ khái quát hóa còn hạn chế. Các nghiên cứu tiếp theo có thể sử dụng thiết kế dọc thời gian, kết hợp nhiều nguồn dữ liệu, mở rộng sang các ngành khác và xem xét thêm các biến điều tiết khác như phong cách lãnh đạo, khí hậu tâm lý nhóm hoặc văn hóa tổ chức để hoàn thiện hơn bức tranh về cơ chế hình thành tính hững hờ tập thể.

Lời cảm ơn: “Nghiên cứu này được tài trợ bởi Trường đại học Tôn Đức Thắng trong Đề tài mã số FOSTECT.2025.50”.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Almaney, A. (1974). Communication and the systems theory of organization. *The Journal of Business Communication* (1973), 12(1), 35-43.
- Alnuaimi, O. A., Robert, L. P., & Maruping, L. M. (2010). Team size, dispersion, and social loafing in technology-supported teams: A perspective on the theory of moral disengagement. *Journal of Management Information Systems*, 27(1), 203-230.
- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2007). Self-regulation, ego depletion, and motivation. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 115-128.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Castellini, G., Consonni, D., & Costa, G. (2022). Conflicts in the workplace, negative acts and health consequences: evidence from a clinical evaluation. *Industrial health*, 61(1), 40-55.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Daft, R. L. (2014). *Organizational theory and design*. South Western College.

- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
- De Dreu, C. K., & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European journal of work and organizational psychology*, 14(2), 105–117.
- Earley, P. C. (1989). Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 565–581.
- Earley, P. C. (1993). *East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups*. Academy of Management Journal, 36(2), 319–348.
- Eisenberg, E. M., & Goodall, H. L. (2017). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint*. Bedford/St. Martin's
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Gaba, V., Lee, S., Meyer-Doyle, P., & Zhao-Ding, A. (2023). Prior experience of managers and maladaptive responses to performance feedback: evidence from mutual funds. *Organization Science*, 34(2), 894–915.
- George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*, 35(1), 191–202.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271–299.
- Gross, J. J. (2015). Emotion regulation: Current status and future prospects. *Psychological Inquiry*, 26(1), 1–26.
- Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 348–362.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression based approach*. Guilford Press.
- Hinds, P. J., & Mortensen, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science*, 16(3), 290–307.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 63(6), 597–606.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.
- Igartua, J. J., & Hayes, A. F. (2021). Mediation, moderation, and conditional process analysis Concepts, computations, and some common confusions. *The Spanish Journal of Psychology*, 24, e49.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251.
- Kafetsios, K., Nezelek, J. B., & Vassilakou, T. (2012). Relationships between leaders' and subordinates' emotion regulation and satisfaction and affect at work. *The Journal of social psychology*, 152(4), 436–457.
- Karanges, E. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. *ResearchGate*.
- 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.
- Keyton, J. (2017). Communication in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 501–526.
- Kidwell, R. E., & Bennett, N. (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management Review*, 18(3), 429–456.
- Kim, J. Y., Jeung, W., Kang, S. W., & Paterson, T. A. (2023). An empirical study of social loafing behavior among public officers in South Korea: The role of trust in supervisor, perceived organizational support, and perceived organizational politics. *Behavioral Sciences*, 13(6), 498.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Krueger, K. L., Diabes, M. A., & Weingart, L. R. (2022). Reprint of: The psychological experience of intragroup conflict. *Research in Organizational Behavior*, 42, 100186.
- 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.

- Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public relations review*, 47(1), 101984.
- Liu, H., Zheng, B., Liu, H., & Lee, M. K. O. (2025). Social loafing in discrepant visibility contexts: The role of perceived aggressive and sociable dominance. *Information & Management*, 62(1), 104059.
- Liu, Y., Prati, L. M., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2008). The relationship between emotional resources and emotional labor: An exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(10), 2410–2439.
- Luo, Z., Marnburg, E., Øgaard, T., & Okumus, F. (2021). Exploring antecedents of social loafing in students' group work: A mixed-methods approach. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 28, 100314.
- Maier, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: theory findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15, 197–215.
- Martínez-Díaz, A., Mañas-Rodríguez, M. Á., Díaz-Fúnez, P. A., & Limbert, C. (2020). Positive influence of role ambiguity on JD-R motivational process: the moderating effect of performance recognition. *Frontiers in psychology*, 11, 550219.
- Montoya-Weiss, M. M., Massey, A. P., & Song, M. (2001). Getting it together: Temporal coordination and conflict management in global virtual teams. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1251–1262.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- O'Neill, T. A., & McLarnon, M. J. W. (2018). Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork. *Human Resource Management Review*, 28(4), 378–394.
- Parent Lamarche, A., & Saade, S. (2023). Interpersonal conflict and psychological well being at work: The beneficial effects of teleworking and emotional intelligence. *International Journal of Conflict Management*.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- Price, K. H., Harrison, D. A., & Gavin, J. H. (2006). Withholding inputs in team contexts: Member composition, interaction processes, evaluation structure, and social loafing. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1375–1384.
- Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations* (4th ed.). Transaction Publishers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Romero-Rodríguez, L. M., & Castillo-Abdul, B. (2024). Internal communication from a happiness management perspective: state-of-the-art and theoretical construction of a guide for its development. *BMC psychology*, 12(1), 644.
- Ruck, K., & Yaxley, H. (2013). Tracking the rise and rise of internal communication from the 1980s. In *The Proceedings of the International History of Public Relations Conference*.
- Simms, A., & Nichols, T. (2014). Social loafing: A review of the literature. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1), 58–67.
- Tkalac Verčič, A., Sinčić Ćorić, D., & Pološki Vokić, N. (2021). Measuring internal communication satisfaction: validating the internal communication satisfaction questionnaire. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(3), 589–604.
- Yam, K. C., Fehr, R., Keng-Highberger, F. T., Klotz, A. C., & Reynolds, S. J. (2016). Out of control: A self-control perspective on the link between surface acting and abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 292–301.
- Yang, F. H., & Shiu, F. J. (2023). Evaluating the impact of workplace friendship on social loafing in long term care institutions: An empirical study. *Sustainability*, 15(10), p. 7828.
- Yuan, Z., Yin, J., & Sun, J. (2025). The paradox of team conflict revisited: An updated meta-analysis of the team conflict–team performance relationships. *Journal of Applied Psychology*.

PHỤ LỤC A: BẢNG THANG ĐO CÁC BIẾN QUAN SÁT TRONG MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

STT	Mã biến	Nội dung	Tham khảo
I	EIC	Giao tiếp nội bộ hiệu quả (Effective Internal Communication)	Tkalac Verčič và cộng sự (2021)
1	EIC1	Tôi nhận đủ và kịp thời thông tin cần thiết để hoàn thành công việc	
2	EIC2	Cấp trên trao đổi cởi mở và lắng nghe ý kiến của tôi	
3	EIC3	Đồng nghiệp/các phòng ban phối hợp và chia sẻ thông tin trôi chảy	
4	EIC4	Kênh truyền thông nội bộ (email, nhóm, họp...) hoạt động hiệu quả cho công việc	
5	EIC5	Tôi nhận được phản hồi rõ ràng về kết quả công việc của mình.	
6	EIC6	Mục tiêu và ưu tiên của đơn vị được truyền đạt rõ ràng	
7	EIC7	Trước khi ra quyết định ảnh hưởng đến công việc, nhân viên có cơ hội góp ý.	
8	EIC8	Nội dung cuộc họp ngắn gọn, dễ hiểu và đi đúng trọng tâm.	

STT	Mã biến	Nội dung	Tham khảo
II	IC	Mâu thuẫn nhóm (Intragroup Conflict)	Jehn, K. A. (1995)
A	TC	Mâu thuẫn nhiệm vụ (Task Conflict)	
1	TC1	Trong nhóm tôi các thành viên hay bất đồng về cách thực hiện công việc	
2	TC2	Trong nhóm tôi thường tranh luận về ý tưởng và giải pháp cho công việc.	
3	TC3	Trong nhóm tôi có xung đột xoay quanh phần công việc nhóm đang thực hiện	
4	TC4	Trong nhóm tôi thường có khác biệt ý kiến về công việc cần hoàn thành.	
B	RC	Mâu thuẫn quan hệ (Relationship Conflict)	
1	RC1	Trong nhóm tôi thường có bất hòa giữa các thành viên.	
2	RC2	Trong nhóm tôi thỉnh thoảng nảy sinh mâu thuẫn về tính cách giữa các thành viên	
3	RC3	Trong nhóm tôi không khí giữa các thành viên đôi lúc căng thẳng	
4	RC4	Trong nhóm tôi đôi khi xuất hiện xung đột mang tính cảm xúc giữa các thành viên.	
III	SL	Tính hững hờ tập thể (Social loafing)	George, J. M. (1992)
1	SL1	Một số thành viên thường nỗ lực ít hơn so với đa số đồng đội.	
2	SL2	Một số thành viên hay chuyển giao những phần việc thuộc trách nhiệm của mình cho người khác	
3	SL3	Một số thành viên không thực hiện đầy đủ các công việc đã được phân công.	
4	SL4	Một số thành viên ít chủ động hỗ trợ khi đã có người khác có thể giúp.	
5	SL5	Một số thành viên tránh tham gia các công việc nền, ít được ghi nhận như tổng hợp tài liệu, dọn dữ liệu, sắp xếp lịch.	
6	SL6	Một số thành viên để công việc còn dang dở cho lượt sau hoặc nhóm sau, dù có thể hoàn thành trong phần việc của mình	
IV	ESR	Năng lực điều chỉnh cảm xúc (Emotional Self-Regulation)	Gross, J. J., và John, O. P. (2003)
1	ESR1	Khi muốn cảm thấy tích cực hơn, tôi thay đổi cách suy nghĩ về tình huống hiện tại.	
2	ESR2	Tôi điều chỉnh cảm xúc bằng cách thay đổi cách nhìn nhận vấn đề.	
3	ESR3	Khi muốn giảm bớt cảm xúc tiêu cực, tôi thay đổi suy nghĩ về tình huống đó.	
4	ESR4	Tôi có thể kiểm soát cảm xúc bằng cách điều chỉnh suy nghĩ của mình.	
5	ESR5	Khi muốn vui vẻ hơn, tôi cố gắng suy nghĩ đến điều tích cực khác.	
6	ESR6	Tôi suy nghĩ lại các sự kiện để làm giảm ảnh hưởng cảm xúc của chúng.	

Thông tin tác giả:**1. Vũ Bá Thành**

- Đơn vị công tác: Khoa Lao động và Công đoàn, Trường Đại học Tôn Đức Thắng, Thành phố Hồ Chí Minh
 - Địa chỉ email: vubathanh@tdtu.edu.vn

2. Nguyễn Đình Hòa

- Đơn vị công tác: Khoa Lao động và Công đoàn, Trường Đại học Tôn Đức Thắng, Thành phố Hồ Chí Minh

3. Phạm Thị Thật

- Đơn vị công tác: Khoa Lao động và Công đoàn, Trường Đại học Tôn Đức Thắng, Thành phố Hồ Chí Minh

*Tác giả liên hệ: Vũ Bá Thành

Ngày nhận bài: 19/12/2025

Ngày nhận bản sửa: 18/01/2026

Ngày duyệt đăng: 10/08/2026