

TẠP CHÍ

KHOA HỌC XÃ HỘI  
MIỀN TRUNG

Central Vietnamese Review of Social Sciences

Số: 01 (86) 2025  
ISSN 1859-2635

VIỆN HÀN LÂM KHOA HỌC XÃ HỘI VIỆT NAM  
VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI VÙNG TRUNG BỘ VÀ TÂY NGUYÊN

# CVRSS

**Tap chí Khoa học xã hội miền Trung**

ISSN 1859 – 2635

## **TỔNG BIÊN TẬP**

TS. Trần Minh Đức

## **HỘI ĐỒNG BIÊN TẬP**

PGS.TS. Bùi Đức Hùng (Chủ tịch)

Viện Khoa học xã hội vùng Trung Bộ

TS. Hoàng Hồng Hiệp

Viện Khoa học xã hội vùng Trung Bộ

GS.TS. Nguyễn Xuân Thắng

Ủy viên Bộ Chính trị

Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh

GS.TS. Nguyễn Chí Bền

Viện Văn hoá Nghệ thuật Việt Nam

GS.TS. Trần Thọ Đạt

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

GS.TS. Phạm Văn Đức

Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam

GS.TS. Nguyễn Xuân Kính

Viện Nghiên cứu Văn hoá

GS.TS. Eric Iksoon Im

University of Hawaii – Hilo, Hoa Kỳ

GS.TS. Đỗ Hoài Nam

Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam

GS.TS. Vũ Băng Tâm

University of Hawaii – Hilo, Hoa Kỳ

GS.TS. Nguyễn Quang Thuần

Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam

GS.TS. Trần Đăng Xuyên

Trường Đại học Sư phạm Hà Nội

## **BAN BIÊN TẬP**

ThS. Châu Ngọc Hoè

ThS. Nguyễn Thị Thanh Thủy

# CVRSS

Tạp chí Khoa học xã hội miền Trung

ISSN 1859 – 2635

Tạp chí ra 3 tháng 1 kỳ

Số 01 năm 2025

Năm thứ mười tám

## Mục lục

- Bàn về công tác phổ biến, giáo dục chính sách, pháp luật về bảo vệ môi trường tại tỉnh Quảng Nam: Xây dựng văn bản, chương trình, kế hoạch và phân công, phối hợp thực hiện..... **3**  
**Trần Minh Đức, Nguyễn Hoàng Yến**
- Bàn về quy định “chưa có đủ điều kiện khởi kiện theo quy định của pháp luật” theo điểm b khoản 1 Điều 192 Bộ luật Tố tụng dân sự năm 2015 và thực tiễn áp dụng tại tòa án ..... **13**  
**Nguyễn Hữu Hưng**
- Phát triển kinh tế dược liệu vùng biên giới đất liền tỉnh Quảng Nam..... **19**  
**Hoàng Hồng Hiệp, Hồ Thị Kim Thùy, Trần Ngọc Ánh**
- Ảnh hưởng của đổi mới xanh, năng lượng tái tạo, công nghiệp hóa và chất lượng thể chế đến tăng trưởng xanh ở Việt Nam ..... **29**  
**Đoàn Ngọc Phúc**
- Vai trò trung gian của nhận thức trong mối quan hệ giữa các đặc điểm tính cách và hiệu quả đầu tư cổ phiếu ..... **40**  
**Nguyễn Minh Trí, Lê Minh Hiếu**
- Tác động của ứng dụng công nghệ số đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp khởi nghiệp du lịch Việt Nam..... **48**  
**Nguyễn Văn Toại**
- Vận dụng mô hình Servqual để giải thích sự hài lòng của người dân sử dụng ví điện tử: Nghiên cứu trường hợp người dân sống tại thành phố Nha Trang..... **56**  
**Nguyễn Thị Nga, Đỗ Thị Ly, Nguyễn Thị Thái Ngọc**
- Đánh giá tính bền vững trong phát triển du lịch dưới góc độ môi trường tại thành phố Đà Lạt .... **65**  
**Lê Chí Công, Nguyễn Nam Sơn**
- Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh tế của nông hộ trong trồng bưởi theo tiêu chuẩn VietGap và truyền thống ở An Giang ..... **76**  
**Nguyễn Lan Duyên**
- Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến tính hững hờ tập thể - Nghiên cứu tại thành phố Hồ Chí Minh..... **86**  
**Vũ Bá Thành, Ngô Văn Toàn, Đào Vũ Thắng**
- Các yếu tố ảnh hưởng đến sự chữa lành trong cuộc sống của Gen Z..... **97**  
**Nguyễn Quang Anh, Huỳnh Trọng Hiến, Lê Ngọc Bảo Trân, Nguyễn Ngọc Ánh Tuyết, Trương Hoàng Trân**
- Mối quan hệ giữa tinh giản bộ máy nhà nước với phát triển đất nước phồn vinh ở Việt Nam hiện nay ..... **108**  
**Võ Văn Dũng**
- Xây dựng mô hình an sinh xã hội gắn tình hình thực tiễn để nâng cao chất lượng đời sống nhân dân trên địa bàn tỉnh Quảng Nam trong giai đoạn mới ..... **115**  
**Phạm Đi**
- Sự chuẩn bị cho cuộc Tổng tiến công và nổi dậy Xuân 1975 của Đảng Lao động Việt Nam..... **123**  
**Đinh Văn Trọng, Nguyễn Thị Kiều Trinh**
- Những điều kiện cho sự khởi phát tư tưởng và phong trào Duy Tân ở Quảng Nam đầu thế kỷ XX.. **132**  
**Ngô Văn Minh**
- Giá trị các nghề truyền thống trên địa bàn quận Thanh Khê, thành phố Đà Nẵng ..... **140**  
**Nguyễn Minh Phương, Nguyễn Thị Diệu Hằng, Hoàng Ngọc Thạch**

Giấy phép xuất bản số 81/GP-BTTTT cấp ngày 01 tháng 04 năm 2024

Chế bản điện tử tại Viện Khoa học xã hội vùng Trung Bộ và Tây Nguyên; In 100 cuốn khổ 19 x 27cm; Số 01 năm 2025.

In tại Công ty TNHH in Trùng Khoa, số 28 đường Nguyễn Chí Thanh, phường Thạch Thang, quận Hải Châu, thành phố Đà Nẵng, Việt Nam. Nộp lưu chiếu tháng 04/2025.

# CVRSS

Central Vietnamese Review of Social Sciences

ISSN 1859 – 2635

Quarterly Review

No. 01, 2025

The 18<sup>th</sup> Year

## **Contents**

1. Discussion on the dissemination and education of environmental protection policies and laws in Quang Nam Province: Development of documents, programs, plans, assignment and coordination of implementation ..... **3**  
*Tran Minh Duc, Nguyen Hoang Yen*
2. Discussion on the provision “the conditions for initiating lawsuits prescribed by law are not fully satisfied” stipulated by the Article 192(1)(b) of the Vietnam Civil Procedure Code 2015 and its practical application in courts..... **13**  
*Nguyen Huu Hung*
3. The development of the medicinal herb economy in the land border region of Quang Nam Province ..... **19**  
*Hoang Hong Hiep, Ho Thi Kim Thuy, Tran Ngoc Anh*
4. The impact of green innovation, renewable energy, industrialization and institutional quality on green growth in Vietnam ..... **29**  
*Doan Ngoc Phuc*
5. The mediating role of perception in the relationship between personality traits and stock investment performance..... **40**  
*Nguyen Minh Tri, Le Minh Hieu*
6. The impact of digital technology application on business performance of Vietnamese tourism startups..... **48**  
*Nguyen Van Toai*
7. Applying the SERVQUAL model to explain the satisfaction of people using e-wallets: A case study of residents in Nha Trang City..... **56**  
*Nguyen Thi Nga, Do Thi Ly, Nguyen Thi Thai Ngoc*
8. Sustainable Tourism Development in Da Lat City: An Environmental Perspective ..... **65**  
*Le Chi Cong, Nguyen Nam Son*
9. Determinants of the economic efficiency of grapefruit-growing households under VietGap and traditional standards in An Giang..... **76**  
*Nguyen Lan Duyen*
10. The impact of organizational culture on collective social loafing – A case study in Ho Chi Minh city... **86**  
*Vu Ba Thanh, Ngo Van Toan, Dao Vu Thang*
11. Factors affecting the healing process of Gen Z. .... **97**  
*Nguyen Quang Anh, Huynh Trong Hien, Le Ngoc Bao Tran, Nguyen Ngoc Anh Tuyet, Truong Hoang Tran*
12. The relationship between downsizing government staff and achieving national prosperity in Vietnam..... **108**  
*Vo Van Dung*
13. Building a social welfare model linked to practical circumstances to improve the quality of life for people in Quang Nam province in the new period..... **115**  
*Pham Di*
14. The preparation for the 1975 Spring General Offensive and Uprising by the Vietnam Labor Party..... **123**  
*Dinh Van Trong, Nguyen Thi Kieu Trinh*
15. Conditions for the emergence of the ideology and Duy Tan movement in Quang Nam province in the early 20th century ..... **132**  
*Ngo Van Minh*
16. The value of traditional crafts in Thanh Khe district, Da Nang city..... **140**  
*Nguyen Minh Phuong, Nguyen Thi Dieu Hang, Hoang Ngoc Thach*

# Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến tính hững hờ tập thể - Nghiên cứu tại thành phố Hồ Chí Minh

**Vũ Bá Thành**

*Công ty TNHH Food Farm*

**Ngô Văn Toàn**

*Trường đại học Tài chính – Marketing*

**Đào Vũ Thắng**

*Công ty Cổ phần Thẩm định giá Tín Nghĩa*

*Email liên hệ: vbthanh1205@gmail.com*

**Tóm tắt:** Nghiên cứu này đã khám phá mối quan hệ giữa các yếu tố văn hóa doanh nghiệp và tính hững hờ tập thể trong môi trường làm việc tại các doanh nghiệp dịch vụ thiết kế, tổ chức sự kiện tại TP. Hồ Chí Minh với 300 khảo sát nhân viên. Kết quả chỉ ra rằng văn hóa hợp tác có tác động giảm tính hững hờ, trong khi văn hóa kiểm soát và văn hóa cạnh tranh lại làm gia tăng tính hững hờ tập thể. Điều này phản ánh rằng môi trường làm việc nên được xây dựng dựa trên tinh thần hợp tác, chia sẻ trách nhiệm và khuyến khích sự sáng tạo. Trong khi đó, các cơ chế kiểm soát quá chặt và văn hóa cạnh tranh khốc liệt có thể làm suy yếu tinh thần tự giác, giảm tương tác và hợp tác trong nhóm. Để cải thiện tình trạng này, các tổ chức nên tập trung vào việc tăng cường giao tiếp, tổ chức các hoạt động team-building, và công nhận các nỗ lực cá nhân cũng như nhóm. Đồng thời, cần tạo một môi trường làm việc linh hoạt, nơi các thành viên cảm thấy động lực làm việc, có cơ hội sáng tạo và chia sẻ ý kiến.

**Từ khóa:** Văn hóa doanh nghiệp, Tính hững hờ tập thể

## The impact of organizational culture on collective social loafing – A case study in Ho Chi Minh city

**Abstract:** This study explored the relationship between factors of organizational culture and collective social loafing in the workplace, based on a survey of 300 employees at design and event management service companies in Ho Chi Minh City. The results showed that a cooperative culture helped reduce collective social loafing, while a control-oriented and competitive cultures contribute to its increase. This suggests that the work environment should be built on a foundation of cooperation, shared responsibility, and encouragement of creativity. On the other hand, overly strict control mechanisms and a highly competitive culture can weaken self-motivation, reduce interaction, and hinder team collaboration. To address these issues, organizations should focus on enhancing communication, organizing team-building activities, and recognizing both individual and group efforts. Additionally, it is necessary to create a flexible work environment where employees feel motivated, have opportunities to innovate, and can freely share their ideas and feedback.

**Keywords:** Organizational culture, collective social loafing.

**Ngày nhận bài:** 17/12/2024; **Ngày phản biện:** 17/2/2025; **Ngày duyệt đăng:** 10/3/2025

### 1. Đặt vấn đề

Văn hóa doanh nghiệp từ lâu đã được công nhận là yếu tố cốt lõi quyết định sự thành công và bền vững của tổ chức. Theo Schein (2010), văn hóa doanh nghiệp được định nghĩa như một hệ thống giá trị, niềm tin và chuẩn mực chung, đóng vai trò định hướng hành vi và cách thức vận hành của tổ chức. Tại TP. Hồ Chí Minh – trung tâm kinh tế năng động và lớn nhất Việt Nam, nơi các doanh nghiệp hoạt động trong môi trường cạnh tranh gay gắt – việc xây dựng một văn hóa doanh nghiệp tích cực không chỉ giúp tổ chức đạt được lợi thế cạnh tranh mà còn tạo nền tảng thúc đẩy tinh thần trách nhiệm, hợp tác và gắn kết trong đội ngũ nhân viên. Tuy nhiên, một hiện tượng tiêu cực đang ngày càng phổ biến trong các tổ chức hiện nay là tính hững hờ tập thể (social loafing). Tính hững hờ tập thể, theo Karau và Williams (1993), là hiện tượng suy giảm nỗ lực cá nhân khi làm việc nhóm,

đặc biệt khi trách nhiệm không được phân công rõ ràng hoặc thành quả công việc không được cá nhân hóa. Hiện tượng này không chỉ làm giảm hiệu quả làm việc nhóm mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất tổ chức và văn hóa nội bộ. Các nghiên cứu như của Latané, Williams và Harkins (1979) đã chỉ ra rằng tính hững hờ tập thể thường xuất hiện khi sự gắn kết giữa các thành viên trong tổ chức yếu hoặc văn hóa tập thể không đủ mạnh để thúc đẩy trách nhiệm cá nhân.

Mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và tính hững hờ tập thể đã được nhiều nghiên cứu quốc tế đề cập. Chatman và O'Reilly (2016) nhấn mạnh rằng một văn hóa doanh nghiệp mạnh, nơi các giá trị như trách nhiệm, sự hợp tác và minh bạch được đề cao, có thể giảm thiểu đáng kể tính hững hờ tập thể. Tương tự, Cameron và Quinn (1999) cũng cho rằng một môi trường văn hóa tích cực sẽ thúc đẩy tinh thần trách nhiệm cá nhân, tăng cường sự cam kết với mục tiêu chung và cải thiện hiệu quả làm việc nhóm. Tuy nhiên, khoảng trống nghiên cứu hiện tại vẫn tồn tại, đặc biệt trong bối cảnh Việt Nam. Mặc dù các nghiên cứu quốc tế đã chỉ ra ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đối với tính hững hờ tập thể, nhưng phần lớn được thực hiện tại các nền kinh tế phương Tây với đặc điểm văn hóa làm việc và quản trị khác biệt. Ở Việt Nam, đặc biệt tại TP. Hồ Chí Minh, nơi có sự giao thoa giữa văn hóa phương Đông và những ảnh hưởng từ phong cách quản trị hiện đại, chưa có nhiều nghiên cứu định lượng cụ thể đánh giá tác động của từng loại hình văn hóa doanh nghiệp đến tính hững hờ tập thể. Hơn nữa, việc xác định yếu tố nào trong văn hóa doanh nghiệp có thể làm gia tăng hay giảm thiểu tính hững hờ tập thể vẫn chưa được làm rõ trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam. Về mặt thực tiễn, hiện nay, một số doanh nghiệp tại TP. Hồ Chí Minh đã bắt đầu nhận diện các vấn đề liên quan đến sự thiếu trách nhiệm tập thể hoặc hiệu quả làm việc nhóm thấp. Tuy nhiên, hầu hết các giải pháp quản trị chỉ tập trung vào cơ chế kiểm soát hành vi thay vì tác động vào yếu tố văn hóa tổ chức, dẫn đến hiệu quả hạn chế và không bền vững. Vì vậy, nghiên cứu này nhằm lấp đầy khoảng trống lý luận và thực tiễn, cung cấp cơ sở khoa học và thực nghiệm để các doanh nghiệp hiểu rõ hơn về cách thức xây dựng văn hóa phù hợp nhằm hạn chế tính hững hờ tập thể.

Đề tài này không chỉ có giá trị học thuật mà còn mang tính ứng dụng cao. Trong thực tế, một số doanh nghiệp tại TP. Hồ Chí Minh đã nhận thấy các vấn đề liên quan đến sự thiếu trách nhiệm tập thể hoặc hiệu quả làm việc nhóm thấp, nhưng lại chưa có giải pháp bền vững. Nghiên cứu này kỳ vọng cung cấp những cơ sở khoa học và thực tiễn để giúp doanh nghiệp xây dựng văn hóa làm việc tích cực, giảm thiểu tính hững hờ tập thể, từ đó không chỉ nâng cao hiệu quả hoạt động mà còn củng cố lợi thế cạnh tranh dài hạn. Chính vì vậy, việc lựa chọn nghiên cứu đề tài "Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến tính hững hờ tập thể – Nghiên cứu tại TP. Hồ Chí Minh" không chỉ mang tính cấp thiết về mặt lý luận mà còn đóng góp ý nghĩa thực tiễn quan trọng cho quản trị doanh nghiệp trong bối cảnh hiện nay.

## **2. Cơ sở lý thuyết**

### **2.1. Văn hóa doanh nghiệp (Organizational Culture)**

Văn hóa tổ chức (Organizational Culture) được định nghĩa là tập hợp các giá trị, niềm tin và chuẩn mực chung trong tổ chức, đóng vai trò như một hệ thống định hướng hành vi và tác động trực tiếp đến hiệu suất làm việc của nhân viên cũng như sự phát triển bền vững của tổ chức (Schein, 2010; Weaver & Nelson, 2016). Theo mô hình Giá trị Cạnh tranh (Competing Values Framework) của Cameron và Quinn (1999), văn hóa tổ chức có thể chia thành bốn loại chính: (1) Văn hóa đổi mới (Adhocracy Culture), nhấn mạnh vào sự linh hoạt và sáng tạo; (2) Văn hóa hợp tác (Clan Culture), đề cao sự gắn kết và phát triển nguồn nhân lực; (3) Văn hóa kiểm soát (Hierarchy Culture), tập trung vào sự ổn định và trật tự; và (4) Văn hóa cạnh tranh (Market Culture), chú trọng vào hiệu suất và kết quả. Những loại hình văn hóa này không chỉ giúp phân loại tổ chức mà còn có ý nghĩa trong việc đánh giá mức độ phù hợp giữa văn hóa và chiến lược quản lý nhân sự (Akpa và cộng sự 2021). Nghiên cứu của Li và cộng sự (2018) cho thấy văn hóa tổ chức có thể thúc đẩy sự đổi mới trong doanh nghiệp thông qua vai trò của lãnh đạo và các quy tắc hành vi, trong khi Aranki và cộng sự (2019) nhấn mạnh rằng một nền văn hóa vững mạnh có thể nâng cao sự gắn kết và lòng trung thành của nhân viên.

Bên cạnh tác động tích cực đến hiệu suất làm việc, văn hóa tổ chức còn đóng vai trò quan trọng trong việc kiểm soát các hành vi tiêu cực trong môi trường lao động. Senthilkumar (2023) lập luận rằng một nền văn hóa tổ chức hiệu quả có thể làm giảm tính hững hờ tập thể (social loafing) bằng cách tăng cường sự gắn kết và cam kết của nhân viên. Alam và cộng sự (2014) cũng chỉ ra rằng công bằng tổ chức, phong cách lãnh đạo và mức độ tận hưởng công việc là những yếu tố có thể ảnh hưởng đến mức độ tính hững hờ tập thể. Đồng thời, nghiên cứu của Cicekdagi và cộng sự (2018) cho thấy văn hóa tổ chức có thể điều chỉnh hành vi làm việc nhóm, giúp giảm thiểu tác động tiêu cực từ tính hững hờ tập thể thông qua cơ chế kiểm soát và động viên. Nilawati & Ali (2024) nhấn mạnh rằng sự gắn kết văn hóa không chỉ tác động đến hiệu suất làm việc mà còn làm tăng sự chủ động của nhân viên, từ đó hạn chế các hành vi tiêu cực trong tổ chức. Ngoài ra, Hofstede (1984) cũng chỉ ra rằng các yếu tố văn hóa như tính cá nhân, quản lý quyền lực và mức độ tôn trọng truyền thống có ảnh hưởng đáng kể đến cách tổ chức hoạt động và ra quyết định. Như vậy, văn hóa tổ chức không chỉ định hướng hành vi mà còn có thể đóng vai trò quan trọng trong việc điều tiết các xu hướng hành vi tiêu cực, góp phần nâng cao hiệu suất làm việc và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp (Leithy, 2017; Aer và cộng sự, 2025).

### **2.2. Tính hững hờ tập thể (Social Loafing)**

Tính hững hờ tập thể (social loafing) là hiện tượng suy giảm nỗ lực cá nhân trong làm việc nhóm so với làm việc độc lập, được Ringelmann (1913) phát hiện và sau đó phát triển bởi Latané, Williams và Harkins (1979). Theo Karau và Williams (1993), Mô hình Nỗ lực Tập thể (Collective Effort Model) chỉ ra rằng khi cá nhân cảm thấy nỗ lực của mình không ảnh hưởng đáng kể đến kết quả chung hoặc không được công nhận công bằng, họ sẽ giảm cường độ làm việc. Bên cạnh đó, Jackson và Harkins (1985) phát hiện rằng trong các nhóm có tính gắn kết cao và mục tiêu rõ ràng, mức độ hững hờ tập thể giảm đáng kể. Quan điểm này phù hợp với nghiên cứu của Earley (1989), khi ông so sánh giữa các nền văn hóa tập thể và cá nhân, cho thấy rằng trong các tổ chức có tính tập thể cao, áp lực xã hội có thể hạn chế tính hững hờ tập thể. Ngoài ra, các yếu tố như công bằng tổ chức (Lin & Huang, 2009; Thành & Toàn, 2017, 2024), trách nhiệm cá nhân (Tosuntaş, 2020), phong cách lãnh đạo (Alam và cộng sự, 2014; Thành & Toàn, 2024) và môi trường làm việc (Senthilkumar, 2023) cũng được xem là các nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến hiện tượng này. Simms và Nichols (2014) tổng hợp nhiều nghiên cứu và khẳng định rằng cơ chế hình thành tính hững hờ tập thể không chỉ giới hạn ở yếu tố tâm lý cá nhân mà còn bị tác động mạnh bởi các yếu tố tổ chức và văn hóa doanh nghiệp.

Gần đây, nhiều nghiên cứu tập trung vào các chiến lược giảm thiểu tính hững hờ tập thể thông qua sự điều chỉnh văn hóa tổ chức và phong cách quản lý. Cicekdagi và cộng sự (2018) cùng Joo (2016) chỉ ra rằng văn hóa doanh nghiệp tích cực có thể hạn chế tính hững hờ bằng cách thúc đẩy động lực, gia tăng trách nhiệm và nâng cao cam kết tổ chức. Ghaleb (2024) nhấn mạnh rằng chiến lược lãnh đạo và sự minh bạch trong đánh giá đóng vai trò quan trọng trong việc kiểm soát hiện tượng này. Đồng thời, nghiên cứu của Akpa và cộng sự (2021) và Aranki và cộng sự (2019) cho thấy văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất làm việc thông qua sự cam kết của nhân viên, từ đó làm giảm tính hững hờ tập thể. Một cách tiếp cận khác là thông qua sự gắn kết công việc (work engagement), được Nilawati và Ali (2024) xác định là yếu tố trung gian giúp giảm thiểu tình trạng này. Ngoài ra, Topcuoglu và cộng sự (2023) đề xuất rằng lãnh đạo số hóa có thể hạn chế hững hờ tập thể bằng cách tăng cường tính minh bạch và khả năng giám sát trong môi trường làm việc trực tuyến. Aer và cộng sự (2025) cũng nhấn mạnh thách thức của tính hững hờ tập thể trong nhóm làm việc ảo, nơi trách nhiệm cá nhân dễ bị khuếch tán do thiếu sự hiện diện vật lý. Tổng hợp các nghiên cứu, việc kiểm soát tính hững hờ tập thể đòi hỏi sự kết hợp giữa quản trị tổ chức, điều chỉnh văn hóa doanh nghiệp và áp dụng công nghệ để nâng cao trách nhiệm cá nhân.

### **3. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu**

Văn hóa đổi mới là một yếu tố quan trọng trong mô hình Competing Values Framework của Cameron và Quinn (1999), nhấn mạnh khả năng thích ứng, sáng tạo và linh hoạt trong tổ chức. Văn hóa này thúc đẩy sự chủ động của nhân viên, tạo môi trường làm việc khuyến khích

thử nghiệm ý tưởng mới và không ngại thất bại. Trong mối quan hệ với tính hững hờ tập thể (social loafing), văn hóa đổi mới có thể giúp giảm thiểu hiện tượng này thông qua ba cơ chế chính.

Thứ nhất, văn hóa đổi mới thúc đẩy tinh thần chủ động và trách nhiệm cá nhân. Khi nhân viên được khuyến khích đưa ra sáng kiến và thử nghiệm giải pháp sáng tạo, họ cảm thấy có trách nhiệm hơn với công việc nhóm, từ đó giảm thiểu tâm lý ỷ lại (free-riding) (Amabile, 2018). Thứ hai, văn hóa đổi mới tăng cường tính minh bạch và sự gắn kết mục tiêu, tạo ra môi trường hợp tác và công nhận rõ ràng đóng góp của từng cá nhân, giúp giảm xu hướng hững hờ (Amabile và cộng sự 1996). Thứ ba, việc công nhận thành tích và khuyến khích cạnh tranh tích cực trong môi trường đổi mới giúp giảm cảm giác nỗ lực cá nhân không được đánh giá đúng mức – một nguyên nhân cốt lõi của tính hững hờ tập thể (Latané và cộng sự 1979; Martins & Terblanche, 2003).

Nghiên cứu của Anderson, De Dreu và Nijstad (2004) chỉ ra rằng văn hóa đổi mới không chỉ nâng cao hiệu suất nhóm mà còn thúc đẩy trách nhiệm và cam kết cá nhân. Đồng thời, Shalley, Zhou và Oldham (2004) khẳng định rằng sự khuyến khích sáng tạo giúp nhân viên có động lực đóng góp nhiều hơn, từ đó hạn chế tính hững hờ tập thể. Do đó, giả thuyết H1 được đề xuất như sau:

*Giả thuyết H1: Văn hóa đổi mới có tác động tiêu cực đến tính hững hờ tập thể.*

Văn hóa hợp tác là một trong những loại hình văn hóa tổ chức trong mô hình Competing Values Framework của Cameron và Quinn (1999), nhấn mạnh tinh thần đoàn kết, làm việc nhóm và các mối quan hệ bền chặt giữa các thành viên. Trong văn hóa này, tổ chức hoạt động như một "gia đình", nơi các cá nhân được quan tâm, lắng nghe và chia sẻ trách nhiệm chung. Văn hóa hợp tác có thể giúp giảm thiểu tính hững hờ tập thể (social loafing) thông qua bốn cơ chế chính.

Thứ nhất, văn hóa hợp tác tạo ra sự gắn kết và trách nhiệm chung. Khi các thành viên tin tưởng và hỗ trợ nhau, họ có xu hướng nỗ lực nhiều hơn, giảm tâm lý ỷ lại vào người khác (Latané và cộng sự, 1979). Thứ hai, văn hóa hợp tác thúc đẩy tính minh bạch và đánh giá công bằng, trong đó thành tích nhóm được ghi nhận một cách rõ ràng và công bằng, giúp loại bỏ tâm lý "nỗ lực của mình không được ghi nhận" (Karau & Williams, 1993; Chatman & O'Reilly, 2016).

Thứ ba, môi trường hợp tác tăng cường động lực làm việc thông qua sự hỗ trợ từ đồng nghiệp. Khi nhận được sự giúp đỡ về chuyên môn và tinh thần, cá nhân sẽ cảm thấy an tâm hơn và có động lực cống hiến, qua đó giảm thiểu tính hững hờ tập thể (Podsakoff và cộng sự, 2000). Thứ tư, văn hóa hợp tác giúp xác định rõ ràng mục tiêu chung, tạo sự đồng thuận giữa các thành viên và hạn chế tình trạng mơ hồ về vai trò, từ đó nâng cao ý thức trách nhiệm (Cameron & Quinn, 1999).

Các nghiên cứu thực nghiệm (Jackson & Harkins, 1985; Chatman & O'Reilly, 2016) đã khẳng định rằng văn hóa hợp tác giúp thúc đẩy sự gắn kết và trách nhiệm, qua đó nâng cao hiệu suất làm việc nhóm và hạn chế tính hững hờ tập thể. Do đó, giả thuyết H2 được đề xuất như sau:

*Giả thuyết H2: Văn hóa hợp tác có tác động tiêu cực đến tính hững hờ tập thể.*

Văn hóa kiểm soát, theo Cameron và Quinn (1999), nhấn mạnh vào sự ổn định, quy tắc và tính hệ thống nhằm đảm bảo hiệu suất làm việc nhất quán. Đặc trưng của văn hóa này là thiết lập chính sách chặt chẽ, thúc đẩy kỷ luật và tuân thủ. Tuy nhiên, cơ chế kiểm soát quá mức có thể tác động tiêu cực đến tinh thần làm việc nhóm và làm gia tăng tính hững hờ tập thể thông qua bốn cơ chế chính.

Thứ nhất, văn hóa kiểm soát làm suy giảm động lực nội tại của nhân viên. Khi các quy định cứng nhắc chi phối quá mức, nhân viên có thể mất đi tinh thần tự giác, dẫn đến lối làm việc thụ động và chỉ hoàn thành công việc ở mức tối thiểu (Deci & Ryan, 2013). Điều này thúc đẩy tâm lý dựa dẫm vào người khác, làm tăng tính hững hờ tập thể. Thứ hai, văn hóa kiểm soát hạn chế sự gắn kết nhóm và tinh thần hợp tác. Việc quá chú trọng vào kỷ luật khiến nhân viên làm việc theo lối cá nhân, thiếu sự tương tác và chia sẻ trách nhiệm chung (Cameron & Quinn, 1999). Tâm lý "ai làm phần người nấy" dần hình thành, làm suy giảm tinh thần làm việc nhóm. Thứ ba, cơ chế đánh giá quá cứng nhắc có thể dẫn đến tâm lý trốn tránh trách nhiệm. Khi nỗ lực cá nhân không được công nhận mà chỉ tập trung vào kết quả, nhân viên có thể cảm thấy chán nản và giảm động lực làm việc (Karau & Williams, 1993). Họ có xu hướng giảm bớt nỗ lực hoặc ỷ lại vào đồng nghiệp. Thứ tư, giám sát quá mức có thể gây ra tâm lý phản kháng thầm lặng. Theo Podsakoff và cộng sự (2000), khi quyền tự chủ bị hạn chế, nhân viên dễ cảm thấy mất động lực và không chủ động đóng góp vào nhóm. Điều này làm suy yếu sự sáng tạo và tinh thần trách nhiệm, từ đó gia tăng tính hững hờ tập thể.

Các nghiên cứu thực nghiệm cũng khẳng định tác động tiêu cực của văn hóa kiểm soát đến tính hứng hờ tập thể. Chẳng hạn, Jackson và Harkins (1985) cho thấy rằng sự giám sát chặt chẽ làm giảm nỗ lực cá nhân trong nhóm, trong khi George (1992) chỉ ra rằng môi trường làm việc thiếu linh hoạt làm suy yếu sự chủ động của nhân viên. Như vậy, văn hóa kiểm soát, với đặc trưng nhấn mạnh vào sự tuân thủ và giám sát chặt chẽ, có thể làm gia tăng tâm lý ỷ lại, giảm tinh thần trách nhiệm và sự chủ động của các thành viên trong nhóm. Dựa trên cơ sở lý thuyết và nghiên cứu trước đây, giả thuyết H3 được đề xuất như sau:

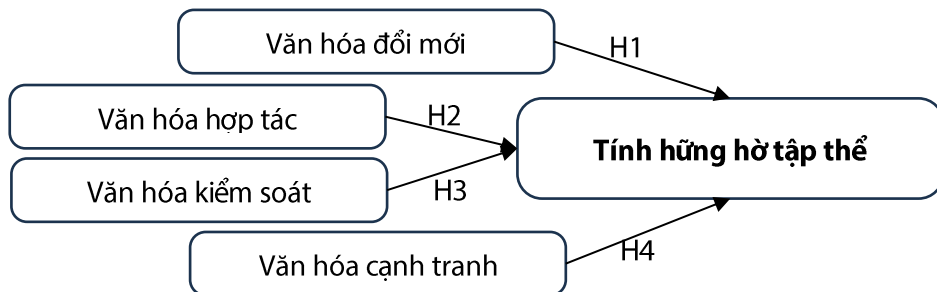
*Giả thuyết H3:* Văn hóa kiểm soát có tác động tích cực đến tính hứng hờ tập thể.

Văn hóa cạnh tranh, theo Cameron và Quinn (1999), là một trong bốn loại hình văn hóa tổ chức trong mô hình Competing Values Framework, tập trung vào hiệu suất, thành tích cá nhân hoặc nhóm. Văn hóa này nhấn mạnh vào mục tiêu cụ thể, khen thưởng theo thành tích và khuyến khích cạnh tranh nội bộ. Mặc dù có thể thúc đẩy hiệu suất, văn hóa cạnh tranh cũng có thể làm gia tăng tính hứng hờ tập thể (social loafing) do nhiều yếu tố. Thứ nhất, sự so sánh xã hội trong môi trường cạnh tranh có thể làm suy giảm động lực, khiến nhân viên cảm thấy bất công hoặc mất cân bằng trách nhiệm, từ đó giảm nỗ lực làm việc (Festinger, 1954; Johnson & Johnson, 1989). Thứ hai, việc tập trung quá mức vào thành tích cá nhân có thể dẫn đến khuếch tán trách nhiệm, khi các thành viên trong nhóm kỳ vọng người khác sẽ gánh vác công việc thay mình (Karau & Williams, 1993).

Ngoài ra, văn hóa cạnh tranh tạo ra áp lực thành tích cao, dễ dẫn đến tình trạng kiệt sức (burnout) và làm suy giảm hiệu suất chung. Để bảo toàn năng lượng, nhân viên có thể giảm nỗ lực trong công việc nhóm (Schaufeli và cộng sự, 2009). Hơn nữa, khi lợi ích cá nhân được đặt lên trên lợi ích tập thể, lòng tin và tinh thần hợp tác trong nhóm bị suy giảm, làm tăng tính hứng hờ tập thể (Cameron & Quinn, 1999). Nghiên cứu của Mulvey và cộng sự (1998) và Beersma và cộng sự (2003) cũng cho thấy rằng trong các nhóm làm việc cạnh tranh, hiện tượng suy giảm nỗ lực cá nhân phổ biến hơn so với các nhóm làm việc hợp tác. Như vậy, văn hóa cạnh tranh không chỉ ảnh hưởng đến động lực làm việc mà còn làm gia tăng tính hứng hờ tập thể, cản trở hiệu suất nhóm trong tổ chức, giả thuyết H4 được đề xuất như sau:

*Giả thuyết H4:* Văn hóa cạnh tranh có tác động tích cực đến tính hứng hờ tập thể.

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**

(Nguồn: Mô hình đề xuất của tác giả)

## 4. Phương pháp và dữ liệu nghiên cứu

### 4.1. Dữ liệu nghiên cứu

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ các nhân viên thuộc 20 doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực thiết kế, xây dựng cảnh quan kiến trúc, quảng cáo và tổ chức sự kiện tại TP. Hồ Chí Minh trong giai đoạn từ tháng 09 đến tháng 10 năm 2024. Phương pháp lấy mẫu thuận tiện được áp dụng nhằm đảm bảo tính đại diện cho các vị trí công việc khác nhau trong các doanh nghiệp này. Theo công thức tính cỡ mẫu của Hair và cộng sự (2010), số lượng mẫu tối thiểu được yêu cầu là gấp 10 lần tổng số biến quan sát. Với 20 biến quan sát trong nghiên cứu, cỡ mẫu tối thiểu cần đạt là 200 nhân viên. Trong tổng số 400 bảng khảo sát được phát ra, 350 bảng được thu về và 50 bảng bị loại bỏ do thiếu hụt dữ liệu. Cuối cùng, bộ dữ liệu hoàn chỉnh bao gồm 300 phiếu khảo sát hợp lệ, đáp ứng tiêu chuẩn cho các phân tích đa biến.

**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 "Văn hóa doanh nghiệp" (VHDN) được chia thành 4 thành phần là thang đo về "Văn hóa đổi mới" (VHDM) với 4 biến quan sát; thang đo "Văn hóa hợp tác" (VHHT) với 4 biến quan sát; thang đo "Văn hóa kiểm soát" (VHKS) với 4 biến quan sát và thang đo "Văn hóa cạnh tranh" (VHCT) với 4 biến quan sát, thang đo văn hóa doanh nghiệp được phát triển dựa trên nghiên cứu của Cameron & Quinn (1999). 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**

Đầu tiên, kiểm định độ tin cậy thang đo được thực hiện bằng chỉ số Cronbach's Alpha. Theo Hair và cộng sự (2010), nếu giá trị Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6, thì thang đo được coi là có độ tin cậy tốt và phù hợp với nghiên cứu. Tiếp theo, phân tích nhân tố khám phá (EFA) được áp dụng để xác định cấu trúc tiềm ẩn giữa các biến. Dữ liệu được đánh giá đạt yêu cầu khi chỉ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) nằm trong khoảng từ 0,5 đến 1,0, cho thấy dữ liệu đủ điều kiện để tiến hành phân tích nhân tố. Bên cạnh đó, kiểm định Bartlett yêu cầu giá trị Sig. nhỏ hơn 0,05, chỉ ra mối tương quan tuyến tính giữa các biến. Các nhân tố được giữ lại khi có Eigenvalue lớn hơn 1 và tổng phương sai trích đạt 50% trở lên, đảm bảo khả năng giải thích dữ liệu một cách đầy đủ và chính xác. Cuối cùng, để kiểm tra các giả thuyết nghiên cứu, phân tích hồi quy được áp dụng. Phương pháp hồi quy giúp xác định mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc, từ đó kiểm tra các giả thuyết về tác động giữa các yếu tố văn hóa doanh nghiệp và tính hững hờ tập thể. Tất cả các phân tích được thực hiện trên phần mềm SPSS 22.0, đảm bảo tính chính xác và độ tin cậy trong các kết quả nghiên cứu.

**5. Phân tích dữ liệu và kết quả**

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

Kết quả thang đo ở bảng 1 cho thấy các công cụ đo lường đều đạt tiêu chuẩn tin cậy. Chỉ số Cronbach's Alpha của các thang đo đều vượt ngưỡng 0,7, như "Văn hóa đổi mới" (0,865), "Văn hóa kiểm soát" (0,847), "Văn hóa hợp tác" (0,763) và "Tính hững hờ tập thể" (0,732). Điều này đảm bảo tính nhất quán nội tại trong các công cụ đo lường. Các giá trị tương quan biến tổng nhỏ nhất cũng đạt ngưỡng 0,3, như "Văn hóa đổi mới" (0,687) và "Tính hững hờ tập thể" (0,509), chứng tỏ mối liên kết chặt chẽ giữa các mục trong từng thang đo. Những kết quả này khẳng định rằng các công cụ đo lường phù hợp, tin cậy và có thể được sử dụng chính xác trong các phân tích và kết luận nghiên cứu.

**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
<b>Tính hững hờ tập thể</b>	<b>HHTT</b>	4	0,732	0,509	Đạt
<b>Văn hóa doanh nghiệp</b>	<b>VHDN</b>				
Văn hóa đổi mới	VHDM	4	0,865	0,687	Đạt
Văn hóa hợp tác	VHHT	4	0,763	0,393	Đạt
Văn hóa kiểm soát	VHKS	4	0,847	0,659	Đạt
Văn hóa cạnh tranh	VHCT	4	0,713	0,437	Đạt

(Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm SPSS)

**5.2. Kết quả phân tích EFA**

Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) ở bảng 2 cho thấy các thang đo đạt các tiêu chí phù hợp. Chỉ số KMO đều đạt ngưỡng tối thiểu 0,5, ví dụ KMO của thang đo "Tính hững hờ tập thể" là 0,693, cho thấy dữ liệu đủ điều kiện để phân tích nhân tố. Kiểm định Bartlett có giá trị Sig. bằng 0,000 ở tất cả các thang đo, chứng tỏ các biến có mối tương quan tuyến tính cần thiết.

Eigenvalue đều lớn hơn 1 ở các thang đo, như "Văn hóa đổi mới" với giá trị 4,220 và "Văn hóa hợp tác" là 2,785, đảm bảo khả năng giải thích dữ liệu tốt. Tổng phương sai trích cũng đạt kết quả ấn tượng, như thang "Văn hóa cạnh tranh" đạt 63,692%, cho thấy các nhân tố có thể giải thích phần lớn phương sai trong dữ liệu. Các tải nhân tố thấp nhất đều vượt ngưỡng 0,5, chẳng hạn tải nhân tố cho "Tính hững hờ tập thể" là 0,741. Điều này khẳng định tính chặt chẽ giữa các biến trong từng thang đo, đảm bảo độ tin cậy và tính hợp lệ trong các công cụ đo lường của nghiên cứu.

**Bảng 2: 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
<b>Tính hững hờ tập thể</b>	<b>HHTT</b>	0,693	0,000	2,228	55,691	0,741
<b>Văn hóa doanh nghiệp</b>	<b>VHDN</b>	0,821	0,000			
Văn hóa đổi mới	VHDM			4,220	26,373	0,825
Văn hóa hợp tác	VHHT			2,785	43,781	0,590
Văn hóa kiểm soát	VHKS			1,712	54,481	0,787
Văn hóa cạnh tranh	VHCT			1,474	63,692	0,648

(Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm SPSS)

### 5.3. Kết quả phân tích hồi quy và kiểm định giả thuyết

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy các giả thuyết được kiểm định đều có các kết quả đáng chú ý. Đối với giả thuyết H1 (Văn hóa đổi mới tác động đến Tính hững hờ tập thể), giá trị hệ số Beta là 0,253 với Sig không đạt mức chấp nhận, do đó giả thuyết này không được chấp nhận. Điều này cho thấy không có mối liên kết ý nghĩa giữa văn hóa đổi mới và tính hững hờ tập thể trong nghiên cứu này.

Trong khi đó, giả thuyết H2 (Văn hóa hợp tác tác động đến Tính hững hờ tập thể) cho kết quả Beta là -0,114 với Sig = 0,020, đạt ngưỡng chấp nhận. Điều này chỉ ra mối tác động tiêu cực ý nghĩa giữa hai biến. Tương tự, giả thuyết H3 (Văn hóa kiểm soát tác động đến Tính hững hờ tập thể) và H4 (Văn hóa cạnh tranh tác động đến Tính hững hờ tập thể) đều có Sig nhỏ hơn 0,05, với hệ số Beta lần lượt là 0,176 và 0,197. Điều này chứng tỏ các mối tác động này đều có ý nghĩa thống kê.

Hệ số R<sup>2</sup> điều chỉnh là 0,187, cho thấy mô hình hồi quy giải thích được khoảng 18,7% phương sai trong dữ liệu. Các kết quả F = 18,195 và Sig = 0,000 cho thấy mô hình hồi quy phù hợp và có ý nghĩa thống kê. Chỉ số Durbin-Watson là 1,770, gần với giá trị 2, không có hiện tượng tự tương quan trong dữ liệu. Điều này đảm bảo tính chính xác và tin cậy của các kết quả hồi quy trong nghiên cứu.

**Bảng 3: Kết quả kiểm định giả thuyết**

Giả thuyết	Mối tác động	Trực tiếp		VIF	Ghi chú
		B	Sig.		
H1	VHDM → HHTT		0,253	1,059	Không chấp nhận
H2	VHHT → HHTT	-0,114	0,020	1,195	Chấp nhận
H3	VHKS → HHTT	0,176	0,000	1,192	Chấp nhận
H4	VHCT → HHTT	0,197	0,000	1,229	Chấp nhận
R <sup>2</sup> điều chỉnh = 0,187; F=18,195; Sig=0,000; Durbin watson = 1,770					

(Nguồn: Kết quả tổng hợp từ phần mềm SPSS)

### 6. Thảo luận kết quả và đề xuất

Kết quả nghiên cứu cho thấy mối tác động giữa các yếu tố văn hóa doanh nghiệp và tính hững hờ tập thể có những điểm đáng lưu ý. Cụ thể, giả thuyết H1 (Văn hóa đổi mới tác động đến Tính hững hờ tập thể) không được chấp nhận, với hệ số Beta là 0,253 và Sig không đạt ngưỡng ý nghĩa thống kê. Điều này cho thấy, mặc dù văn hóa đổi mới có thể được kỳ vọng sẽ khuyến khích sự tham gia và giảm tính hững hờ tập thể, nhưng thực tế trong nghiên cứu này, sự đổi mới chưa thực sự thúc đẩy sự tham gia tích cực của nhân viên. Có thể lý giải rằng các hoạt động đổi mới chưa được triển khai đầy đủ hoặc chưa tạo ra đủ động lực để nhân viên cảm thấy gắn kết và cam

kết. Khi các sáng kiến đổi mới không được thể hiện rõ ràng hoặc không có đủ hỗ trợ từ lãnh đạo, nhân viên có thể cảm thấy thiếu động lực, từ đó dẫn đến mức độ tham gia và cam kết thấp hơn. Theo nghiên cứu của Li và cộng sự (2018), văn hóa đổi mới có thể giúp doanh nghiệp tạo ra môi trường làm việc năng động, nhưng nếu không đi kèm với sự hỗ trợ đầy đủ từ lãnh đạo, nhân viên có thể không cảm thấy đủ động lực để tham gia tích cực. Alam và cộng sự (2014) cũng chỉ ra rằng khi các sáng kiến đổi mới không rõ ràng, nhân viên có thể cảm thấy mơ hồ về vai trò của mình, dẫn đến việc giảm cam kết và gia tăng tính hững hờ tập thể. Ngoài ra, Senthilkumar (2023) nhấn mạnh rằng cam kết tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc giảm tính hững hờ tập thể, trong khi đó văn hóa đổi mới nếu không được thực thi hợp lý có thể không tạo ra được sự gắn kết cần thiết. Kết quả này cũng phù hợp với nghiên cứu của Jung và cộng sự (2003), khi họ phát hiện rằng văn hóa đổi mới chỉ có tác động tích cực nếu nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ rõ ràng từ tổ chức và lãnh đạo.

Mặt khác, giả thuyết H2 (Văn hóa hợp tác tác động đến Tính hững hờ tập thể) cho kết quả Beta là -0,114 với Sig = 0,020, cho thấy tác động tiêu cực và có ý nghĩa giữa văn hóa hợp tác và tính hững hờ tập thể. Điều này có nghĩa là, khi văn hóa hợp tác mạnh mẽ trong doanh nghiệp, tính hững hờ tập thể sẽ giảm đi. Đây là một phát hiện quan trọng, bởi vì môi trường hợp tác tạo ra sự kết nối và trách nhiệm giữa các cá nhân, khiến mỗi thành viên cảm thấy mình có trách nhiệm hơn đối với kết quả chung. Sự hỗ trợ và tương tác giữa các cá nhân trong nhóm giúp giảm thiểu xu hướng "hững hờ tập thể" (social loafing), khi mọi người sẽ cảm thấy có sự chia sẻ trách nhiệm và cam kết cao hơn đối với công việc nhóm. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Simms & Nichols (2014) khi cho rằng môi trường hợp tác giúp tạo ra sự kết nối và tinh thần trách nhiệm giữa các cá nhân, từ đó giảm thiểu hiện tượng "hững hờ tập thể" (social loafing). Tương tự, nghiên cứu của Cicekdagi và cộng sự (2018) cũng nhấn mạnh rằng văn hóa hợp tác giúp nâng cao sự gắn kết giữa nhân viên và tổ chức, góp phần hạn chế tính hững hờ tập thể. Kết quả nghiên cứu của chúng tôi bổ sung thêm bằng chứng thực nghiệm về tầm quan trọng của môi trường hợp tác trong việc giảm thiểu tính hững hờ tập thể trong bối cảnh doanh nghiệp tại Việt Nam.

Trong khi đó, giả thuyết H3 (Văn hóa kiểm soát tác động đến Tính hững hờ tập thể) và H4 (Văn hóa cạnh tranh tác động đến Tính hững hờ tập thể) đều có tác động tích cực từ văn hóa kiểm soát đến tính hững hờ tập thể có thể được giải thích thông qua các cơ chế như tâm lý phụ thuộc vào mệnh lệnh và thiếu động lực cá nhân. Khi tổ chức áp dụng các quy định kiểm soát chặt chẽ, nhân viên thường rơi vào tình trạng làm việc theo nghĩa vụ tối thiểu, thiếu sự tự giác và chủ động. Kết quả nghiên cứu chỉ ra tác động tích cực, có thể được giải thích qua lý thuyết về động lực cá nhân (Deci & Ryan, 2013). Khi môi trường làm việc quá kiểm soát, nhân viên có xu hướng chỉ làm việc theo nghĩa vụ tối thiểu, thiếu sáng tạo và cam kết thực sự. Nghiên cứu của Etemadi và cộng sự (2015) cũng cho thấy sự kiểm soát quá mức có thể làm suy yếu tinh thần hợp tác và khuếch tán trách nhiệm, khiến nhân viên trở nên thụ động.

Tương tự, giả thuyết H4 (Văn hóa cạnh tranh tác động đến Tính hững hờ tập thể) cũng chỉ ra tác động tích cực với hệ số Beta là 0,197 và Sig = 0,000. Trong môi trường cạnh tranh, các thành viên thường phải đối mặt với áp lực so sánh thành tích cá nhân, dẫn đến tâm lý bất an và mất động lực. Khi nhân viên cảm thấy không thể cạnh tranh được với đồng nghiệp, họ dễ mất niềm tin vào khả năng của bản thân và chọn cách giảm nỗ lực để tránh thất bại. Văn hóa cạnh tranh cũng thường khuyến khích sự tập trung vào thành tích cá nhân hơn là mục tiêu nhóm, làm giảm tinh thần đoàn kết và trách nhiệm chung. Điều này phù hợp với cơ chế khuếch tán trách nhiệm khi các cá nhân tin rằng người khác sẽ đảm nhận phần công việc còn lại. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Earley (1989), cho thấy áp lực so sánh thành tích cá nhân có thể dẫn đến tâm lý bất an và mất động lực, làm gia tăng tính hững hờ tập thể. Rutte (2003) cũng chỉ ra rằng khi môi trường làm việc đặt nặng thành tích cá nhân hơn mục tiêu nhóm, nhân viên có thể giảm nỗ lực để tránh thất bại, góp phần làm tăng hiện tượng "khuếch tán trách nhiệm" trong nhóm làm việc. Nghiên cứu này bổ sung thêm bằng chứng thực nghiệm về tác động tiêu cực của văn hóa cạnh tranh lên tính hững hờ tập thể trong môi trường doanh nghiệp tại Việt Nam.

Dựa vào các kết quả trên, để cải thiện tính hứng hờ tập thể trong môi trường làm việc, các doanh nghiệp cần kết hợp một cách tinh tế các chiến lược văn hóa khác nhau. Việc tạo ra môi trường đối mới không chỉ cần các sáng kiến sáng tạo mà còn cần sự giao tiếp, khuyến khích ý kiến đóng góp từ nhân viên. Đối với văn hóa hợp tác (VHHT), kết quả cho thấy mỗi tác động âm đến tính hứng hờ tập thể. Điều này nghĩa là một môi trường hợp tác tốt sẽ giảm tình trạng hứng hờ trong nhóm. Do đó, tổ chức nên tập trung vào việc tăng cường tinh thần hợp tác bằng các hoạt động giao lưu nhóm, các buổi thảo luận nhóm thường xuyên, và các buổi làm việc kết hợp ý kiến từ mọi thành viên. Điều này không chỉ giúp cải thiện giao tiếp mà còn tạo sự đồng thuận và chia sẻ trách nhiệm giữa các thành viên trong nhóm. Đối với văn hóa kiểm soát (VHKS) và văn hóa cạnh tranh (VHCT), kết quả cho thấy các yếu tố này có tác động tích cực đến tính hứng hờ tập thể. Trong môi trường kiểm soát chặt chẽ, các cơ chế giám sát và quy định khắt khe có thể làm giảm tinh thần tự giác và chia sẻ trách nhiệm giữa các thành viên. Tương tự, văn hóa cạnh tranh quá mức khuyến khích thành tích cá nhân thường làm mất tinh thần hợp tác. Do đó, tổ chức nên áp dụng các chiến lược quản lý linh hoạt, khuyến khích sự tự chủ của nhân viên, đồng thời kết hợp các mục tiêu cá nhân với lợi ích nhóm. Tổ chức nên thiết lập các chính sách khen thưởng đa dạng, công nhận không chỉ kết quả cuối cùng mà còn cả các nỗ lực, sự sáng tạo và tinh thần đồng đội. Đồng thời, tổ chức nên tổ chức các buổi đào tạo về kỹ năng làm việc nhóm, giao tiếp, và quản lý thời gian để các thành viên hiểu rõ hơn về cách cộng tác, chia sẻ trách nhiệm và làm việc hiệu quả cùng nhau. Cuối cùng, việc tăng cường các hoạt động team-building thường xuyên và các buổi phản hồi sẽ giúp cải thiện tinh thần làm việc nhóm, giảm tình trạng tính hứng hờ tập thể và xây dựng môi trường làm việc tích cực, đồng đội, trách nhiệm, và sáng tạo.

### 7. Kết luận

Nghiên cứu này đã làm sáng tỏ mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và tính hứng hờ tập thể trong nhóm làm việc. Kết quả chỉ ra rằng văn hóa hợp tác có tác động tích cực trong việc giảm tính hứng hờ, khi môi trường làm việc đề cao sự hỗ trợ lẫn nhau, chia sẻ trách nhiệm và xây dựng tinh thần đồng đội. Ngược lại, văn hóa kiểm soát và văn hóa cạnh tranh lại có xu hướng làm gia tăng tính hứng hờ tập thể. Sự kiểm soát cứng nhắc có thể hạn chế tính chủ động của nhân viên, làm giảm động lực tham gia vào công việc chung. Trong khi đó, văn hóa cạnh tranh nếu bị đẩy lên quá mức có thể làm suy yếu sự gắn kết nhóm, khiến các cá nhân có xu hướng tập trung vào lợi ích cá nhân hơn là đóng góp chung. Điều này nhấn mạnh rằng doanh nghiệp cần thúc đẩy một môi trường làm việc cân bằng, trong đó tăng cường hợp tác và hạn chế những yếu tố có thể gây ra sự thờ ơ và mất kết nối giữa các thành viên.

Từ những phát hiện trên, nghiên cứu gợi mở hướng đi cho các nghiên cứu tiếp theo nhằm mở rộng phạm vi phân tích về tính hứng hờ tập thể. Cụ thể, các nghiên cứu trong tương lai có thể xem xét thêm vai trò của các yếu tố khác như động lực đối mới trong tổ chức, mức độ hài lòng trong công việc hay các đặc điểm cá nhân như tính cách và động lực làm việc, những yếu tố này có tác động như thế nào đến tính hứng hờ tập thể của thành viên trong nhóm. Bên cạnh đó, cần tiến hành khảo sát trên các tổ chức thuộc nhiều lĩnh vực và quy mô khác nhau để kiểm chứng tính tổng quát của mô hình, từ đó đề xuất những giải pháp quản trị phù hợp hơn với từng bối cảnh doanh nghiệp.

### Tài liệu tham khảo:

- Aer, B. E., Lapian, S. J., & Gunawan, E. M. (2025). Social loafing in virtual teams: analyzing the challenges of remote collaborations. *Kultura: Jurnal Ilmu Hukum, Sosial, dan Humaniora*, 3(1), 367-377.
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361-372.
- Alam, K., Ali, A., Ali, N., & Zaman, G. (2014). Organizational justice, task enjoyment, leadership style and organizational culture as strategies for reduction of social loafing. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 7(1), 77-99.
- Amabile, T. M. (2018). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Westview Press

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147–173
- Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Modern Applied Science*, 13(4), 137-137.
- Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Moon, H., Conlon, D. E., & Ilgen, D. R. (2003). Cooperation, competition, and team performance: Toward a contingency approach. *Academy of Management Journal*, 46(5), 572–590
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley.
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199–224
- Cicekdagi, H. I., Akgemci, A., & Ilmaz, A. (2018). Relationship between social loafing behaviours on organizational culture: an evaluation on search and rescue employees. *International Journal of Social Sciences*, 7(1), 34-48.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Earley, P. C. (1989). Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative science quarterly*, 565-581.
- Etemadi, M., Darab, M. G., Khorasani, E., Moradi, F., & Vazirinasab, H. (2015). Social loafing among nurses and its relation with organizational justice. *International Journal of Educational and Psychological Researches*, 1(2), 125-130.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117–140.
- 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.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.
- 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.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1989). *Cooperation and competition: Theory and research*. Interaction Book Company
- Joo, J. J. (2016). The Effects of Police Organizational Culture & Organizational Commitment on Social Loafing. *The Journal of the Korea Contents Association*, 16(1), 438-444.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 525-544.
- 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
- Latané, 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
- Leithy, W. E. (2017). Organizational culture and organizational performance. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(42), 1-10.
- Li, W., Bhutto, T. A., Nasiri, A. R., Shaikh, H. A., & Samo, F. A. (2018). Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture. *International Journal of Public Leadership*, 14(1), 33-47.

- Lin, T. C., & Huang, C. C. (2009). Understanding social loafing in knowledge contribution from the perspectives of justice and trust. *Expert Systems with Applications*, 36(3), 6156-6163.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74
- Mulvey, P. W., Bowes-Sperry, L., & Klein, H. J. (1998). The impact of perceived loafing and collective efficacy on group goal processes and group performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74(1), 62-87
- Nilawati, N., & Ali, H. (2024). Artikel Organizational Culture dan Work Engagement terhadap Employee Performance dengan Social Loafing sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekobistek*, 13(3), 142-148.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563
- Ringelmann, M. (1913). Research on animate sources of power: The work of man. *Annales de l'Institut National Agronomique*, 12, 1-40
- Rutte, C. G. (2003). Social loafing in teams. *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*, 361-378.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.;
- Senthikumar, A. (2023). Reducing social loafing through effective organizational culture and commitment of public sector employees. *College of Management*, 11.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Simms, A., & Nichols, T. (2014). Social loafing: A review of the literature. *Journal of Management*, 15(1), 58-67.
- Topcuoglu, E., Kobanoglu, M. S., Kaygın, E., Karafakıoglu, E., Erdogan, S. U., Torun, B. T., & Oktaysoy, O. (2023). The improving role of digital leadership in the impact of social loafing on job performance. *International Journal of Organizational Leadership*, 12(1), 22-40.
- Tosuntaş, Ş. B. (2020). Diffusion of responsibility in group work: Social loafing. *Journal of Pedagogical Research*, 4(3), 344-358.
- Vũ Bá Thành & Ngô Văn Toàn. (2017). Quan hệ giữa công bằng tổ chức và tính hững hờ tập thể - Trường hợp các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Kinh tế và Kinh doanh*, 33(4), 86-93.
- Vũ Bá Thành & Ngô Văn Toàn. (2024). Công bằng tổ chức, tính hững hờ tập thể và lòng trung thành nhân viên - Nghiên cứu tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học xã hội Miền Trung*, 04(85), 114-126
- Vũ Bá Thành & Ngô Văn Toàn. (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(2024), 116-123.
- Weaver, C., & Nelson, S. C. (2016). *Organizational culture*.