

# **Ảnh hưởng của tính hững hờ tập thể đến hành vi lệch chuẩn trong nhóm: Vai trò trung gian của nhận thức sự bất công – Nghiên cứu tại thành phố Hồ Chí Minh**

**Nguyễn Đình Hòa, Vũ Bá Thành**

*Khoa Lao động và Công đoàn, Trường Đại học Tôn Đức Thắng*

**Ngô Văn Toàn**

*Trường đại học Tài chính – Marketing*

*Email liên hệ: vubathanh@tdtu.edu.vn*

**Tóm tắt:** Nghiên cứu này nhằm khám phá mối quan hệ giữa tính hững hờ tập thể và hành vi lệch chuẩn trong nhóm, đồng thời kiểm định vai trò trung gian của nhận thức sự bất công trong tổ chức trong mối quan hệ này. Dữ liệu được thu thập từ 320 nhân viên đang làm việc tại các công ty hoạt động trong lĩnh vực tổ chức sự kiện, truyền thông và quảng cáo tại TP.Hồ Chí Minh – những môi trường làm việc nhóm có tính linh hoạt và phụ thuộc cao vào sự phối hợp giữa các cá nhân. Dữ liệu được phân tích bằng phương pháp SEM với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS và AMOS. Kết quả cho thấy tính hững hờ tập thể không chỉ tác động trực tiếp đến hành vi lệch chuẩn trong nhóm, mà còn gián tiếp thông qua nhận thức sự bất công, xác lập vai trò trung gian một phần của biến này. Kết quả này góp phần làm sáng tỏ cơ chế tâm lý – hành vi trong môi trường làm việc nhóm, đồng thời nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xây dựng môi trường công bằng, minh bạch và đề cao tinh thần trách nhiệm cá nhân nhằm hạn chế các hành vi tiêu cực trong nội nhóm. Nghiên cứu cũng đề xuất các hàm ý quản lý hữu ích cho doanh nghiệp trong việc cải thiện văn hóa tổ chức và hiệu quả nhóm.

**Từ khóa:** Tính hững hờ tập thể, Hành vi lệch chuẩn trong nhóm, Nhận thức sự bất công.

The Impact of Social Loafing on Counterproductive Work Behavior in Teams: The Mediating Role of Perceived Organizational Injustice – A Study in Ho Chi Minh City

**Abstract:** This study aims to explore the relationship between social loafing and interpersonal counterproductive work behavior (CWB-I), while examining the mediating role of perceived organizational injustice in this relationship. Data were collected from 320 employees working at companies in the fields of event organization, media, and advertising in Ho Chi Minh City—contexts characterized by high interdependence and flexible group work dynamics. The data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the support of SPSS and AMOS software. The results indicate that social loafing not only has a direct impact on CWB-I, but also exerts an indirect effect through perceived organizational injustice, confirming the partial mediating role of this variable. These findings contribute to a deeper understanding of the psychological and behavioral mechanisms operating within group-based work environments. Moreover, the results highlight the critical importance of fostering a fair, transparent organizational climate and promoting individual accountability in order to reduce dysfunctional behaviors among team members. The study also provides practical managerial implications for organizations aiming to improve team performance and cultivate a healthy organizational culture.

**Keywords:** Social loafing, Interpersonal counterproductive work behavior, Perceived organizational injustice.

Ngày nhận bài: 20/6/2025; Ngày phản biện: 22/7/2025; Ngày duyệt đăng: 10/11/2025;

## **1. Đặt vấn đề**

Trong bối cảnh làm việc nhóm ngày càng trở thành phương thức vận hành phổ biến tại các tổ chức hiện đại, đặc biệt là trong các doanh nghiệp vừa, nhỏ và công ty khởi nghiệp tại TP.Hồ Chí Minh, hiệu quả nhóm đang được xem là yếu tố then chốt cho sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Tuy nhiên, hiệu quả này không chỉ phụ thuộc vào năng lực cá nhân mà còn chịu ảnh hưởng

sâu sắc từ các yếu tố tâm lý tập thể – những yếu tố vô hình nhưng lại có tác động mạnh mẽ đến hành vi và động lực của các thành viên trong nhóm. Một trong những biểu hiện tiêu cực điển hình nhưng ít được nhận diện đúng mức là tính hững hờ tập thể (social loafing) – hiện tượng các thành viên thể hiện sự thờ ơ, giảm nỗ lực hoặc thiếu cam kết trong công việc nhóm, đặc biệt khi đóng góp cá nhân không được ghi nhận rõ ràng (Latane et al., 1979; Karau & Williams, 1993). Khi không được kiểm soát, trạng thái thờ ơ này có thể lan truyền trong nhóm, khiến các thành viên khác cũng giảm động lực đóng góp, dẫn đến suy giảm tinh thần trách nhiệm chung, hiệu suất tập thể và sự gắn kết nội bộ (Morgeson & Hofmann, 1999; Salas et al., 2008).

Đáng lo ngại hơn, tính hững hờ tập thể không đơn thuần là biểu hiện cảm xúc bị động mà còn có thể là tiền đề dẫn đến hành vi lệch chuẩn trong nhóm – đó là những hành vi mang tính phá vỡ quan hệ nội bộ như nói xấu, từ chối hỗ trợ, hoặc cố tình gây khó dễ cho đồng nghiệp. Những hành vi này được xếp vào nhóm hành vi lệch chuẩn mang tính chất giữa các cá nhân trong công việc (Interpersonal Counterproductive Work Behaviors – CWB-I) và đã được chứng minh là gây ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất nhóm và sự phát triển tổ chức về lâu dài (Robinson & Bennett, 1995). Theo các nghiên cứu trước, CWB-I thường không xảy ra một cách ngẫu nhiên mà là kết quả của các cảm xúc tiêu cực tích tụ khi cá nhân cảm thấy nỗ lực của mình không được đánh giá công bằng trong môi trường nhóm. Đặc biệt, trong các nhóm làm việc không chính thức hoặc thiếu minh bạch trong phân công nhiệm vụ, những cảm nhận bất mãn và bất công có thể xuất hiện rõ rệt hơn và chuyển hóa thành hành vi trả đũa mang tính đối kháng (Fox et al., 2001; Judge et al., 2006).

Chính vì vậy, nhận thức sự bất công trong tổ chức (perceived organizational injustice) có thể đóng vai trò là cơ chế tâm lý trung gian lý giải mối quan hệ giữa tính hững hờ tập thể và hành vi lệch chuẩn trong nhóm. Theo lý thuyết công bằng xã hội (Adams, 1965) và công bằng tổ chức (Colquitt, 2001), khi cá nhân cảm thấy bị đối xử bất công – chẳng hạn như phải gánh phần việc của người khác nhưng không được ghi nhận tương xứng – họ có xu hướng phản ứng tiêu cực để khôi phục cảm giác công bằng. Các nghiên cứu như của Ambrose & Schminke (2009) và Colquitt et al. (2013) cũng cho thấy rằng cảm nhận bất công không chỉ xuất phát từ hệ thống tổ chức mà còn từ hành vi của chính các thành viên trong nhóm, nhất là trong môi trường làm việc linh hoạt và có sự phụ thuộc cao giữa các cá nhân.

Tại Việt Nam, các nghiên cứu về hành vi tổ chức chủ yếu tập trung vào mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo, hoặc các yếu tố cá nhân riêng lẻ, trong khi liên kết giữa tính hững hờ tập thể, nhận thức sự bất công của tổ chức và hành vi lệch chuẩn trong môi trường nhóm vẫn chưa được nghiên cứu một cách đầy đủ và có hệ thống. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh TP. Hồ Chí Minh – nơi có nhiều mô hình tổ chức sáng tạo như startup, agency truyền thông và các nhóm làm việc linh hoạt – vốn là môi trường dễ phát sinh sự thờ ơ, bất công và phản ứng tiêu cực nội nhóm. Vì vậy, nghiên cứu này được thực hiện nhằm kiểm định vai trò trung gian của nhận thức sự bất công trong mối quan hệ giữa tính hững hờ tập thể và hành vi lệch chuẩn trong nhóm, từ đó đóng góp vào lý luận về hành vi tổ chức và cung cấp cơ sở thực tiễn cho quản trị nhân sự hiệu quả trong môi trường làm việc nhóm tại Việt Nam.

## 2. Cơ sở lý thuyết

### 2.1. Tính hững hờ tập thể (Social loafing)

Tính hững hờ tập thể (social loafing) là hiện tượng tâm lý – xã hội mà trong đó cá nhân có xu hướng giảm nỗ lực khi làm việc nhóm, đặc biệt khi vai trò cá nhân không được nhận diện rõ ràng. Khái niệm này được hệ thống hóa đầu tiên bởi Latane, Williams và Harkins (1979), qua các thí nghiệm cho thấy hiệu suất cá nhân thường thấp hơn khi làm việc nhóm, do trách nhiệm bị phân tán. Cốt lõi của hiện tượng này là sự suy giảm cảm giác trách nhiệm cá nhân (diffusion of responsibility), dẫn đến hành vi “rút lui” mà không cảm thấy tội lỗi. Karau và Williams (1993) phát triển mô hình nỗ lực tập thể (Collective Effort Model – CEM), cho rằng mức độ nỗ lực cá nhân phụ thuộc vào ba yếu tố: niềm tin vào ảnh hưởng của nỗ lực đến kết quả chung, kỳ vọng được công nhận hoặc tưởng thưởng, và mức độ cá nhân coi trọng mục tiêu nhóm. Khi một trong các yếu tố này suy giảm, hành vi hững hờ dễ phát sinh. Vì vậy, tính hững hờ không chỉ là hành vi đơn lẻ mà còn phản ánh quá trình ra quyết định dựa trên đánh giá chi phí – lợi ích.

Nghiên cứu của Shepperd (1993) nhấn mạnh rằng tính ẩn danh cũng làm gia tăng hành vi hững hờ, nhất là trong các nhóm lớn hoặc thiếu cơ chế phản hồi minh bạch. George (1992) cũng chỉ ra rằng động lực nội tại thấp và mối quan hệ xã hội lỏng lẻo là điều kiện thuận lợi khiến cá nhân giảm cam kết. Đáng chú ý, tính hững hờ có thể lan truyền trong nhóm như một “chuẩn mực ngầm” nếu không bị kiểm soát. Kidwell và Bennett (1993) cho rằng khi hành vi này không bị chế tài, nó trở thành mô hình hành vi được chấp nhận, dẫn đến hiện tượng “đồng thuận trong thụ động” như Mulvey và Klein (1998) mô tả.

Tóm lại, tính hững hờ tập thể là một hiện tượng phức hợp, chịu ảnh hưởng bởi động lực cá nhân, niềm tin tổ chức và văn hóa nhóm. Việc nhận diện đúng các yếu tố hình thành và lan truyền của hiện tượng này là tiền đề quan trọng cho việc xây dựng mô hình lý thuyết, đo lường và quản trị hiệu quả hành vi trong nhóm.

## 2.2. Nhận thức sự bất công trong tổ chức (*Perceived Organizational Injustice*)

Nhận thức sự bất công trong tổ chức phản ánh cảm nhận chủ quan của cá nhân về việc họ bị đối xử không công bằng trong môi trường làm việc, liên quan đến các yếu tố như phân phối nguồn lực, quy trình ra quyết định, giao tiếp và cách đối xử giữa con người với nhau. Cơ sở lý thuyết chính của khái niệm này bắt nguồn từ Thuyết công bằng xã hội (Equity Theory) của Adams (1965), cho rằng con người có xu hướng so sánh giữa những gì họ đóng góp và nhận được với người khác. Khi cảm nhận sự mất cân bằng, cá nhân sẽ hình thành tâm lý bị đối xử bất công.

Colquitt (2001) đã mở rộng khái niệm công bằng tổ chức thành bốn chiều cạnh: công bằng phân phối, công bằng quy trình, công bằng đối xử và công bằng thông tin. Bất kỳ sự thiếu hụt nào trong các chiều cạnh này – như phân bổ thiếu minh bạch, quy trình không rõ ràng, giao tiếp thiếu tôn trọng hay thông tin không đầy đủ – đều có thể làm nảy sinh cảm giác bất công. Một đặc điểm nổi bật của khái niệm này là tính chủ quan và cảm xúc. Không giống các yếu tố có thể đo lường khách quan, cảm nhận bất công được hình thành từ trải nghiệm cá nhân và cách diễn giải bối cảnh. Cùng một hành động từ tổ chức có thể dẫn đến các mức độ phản ứng khác nhau giữa các cá nhân (Greenberg, 1990; Cropanzano et al., 2007). Đặc biệt, các yếu tố như bất công quy trình và bất công trong tương tác thường gây ra tổn thương tâm lý sâu sắc hơn cả bất công về kết quả (Lind & Tyler, 1988; Bies & Moag, 1986)

Không dừng lại ở phản ứng tức thời, nhận thức bất công có thể tích lũy theo thời gian và trở thành lăng kính nhận thức xuyên suốt để cá nhân đánh giá mọi hành vi từ tổ chức. Khi nhân viên mất lòng tin vào tính công bằng, họ có xu hướng giải thích các tình huống mới với sự nghi ngờ và kỳ vọng tiêu cực (Ambrose & Schminke, 2009). Do đó, để hiểu đúng về nhận thức bất công tổ chức, cần tiếp cận đa chiều – kết hợp giữa yếu tố cá nhân, văn hóa nhóm và cấu trúc tổ chức.

## 2.3. Hành vi lệch chuẩn trong nhóm (*Interpersonal Counterproductive Work Behavior*)

Hành vi lệch chuẩn trong nhóm (Interpersonal Counterproductive Work Behavior – CWB-I) là một dạng hành vi cố ý của cá nhân nhằm gây tổn hại đến đồng nghiệp hoặc thành viên trong tổ chức. Đây là một nhánh của hành vi lệch chuẩn tại nơi làm việc (CWB), nhưng khác với CWB-O (hành vi gây hại tổ chức), CWB-I tập trung vào việc phá vỡ các mối quan hệ xã hội nội bộ thông qua những hành vi như nói xấu, gây hấn, phớt lờ, từ chối hỗ trợ hoặc trả đũa cá nhân (Robinson & Bennett, 1995; Spector et al., 2006).

CWB-I thường bắt nguồn từ các yếu tố tiêu cực trong môi trường làm việc như sự bất công, thiếu hỗ trợ, căng thẳng hoặc xung đột vai trò (Fox et al., 2001; Dalal, 2005). Các hành vi này không luôn biểu hiện một cách rõ ràng, mà thường mang tính “thụ động – gây tổn hại”, ví dụ như làm ngơ đồng nghiệp, lan truyền tin đồn hoặc gây tổn thương tinh thần (Spector & Fox, 2005). Mặc dù có thể diễn ra một cách ẩn danh và khó phát hiện, nhưng CWB-I lại để lại hậu quả nghiêm trọng đối với tinh thần làm việc, hiệu suất và sự gắn kết nhóm (Glomb & Liao, 2003; Lim & Lee, 2011). Về mặt lý thuyết, CWB-I được lý giải bởi các học thuyết như Social Exchange Theory (Blau, 1964), Affective Events Theory (Weiss & Cropanzano, 1996), và Stressor-Emotion Model (Spector & Fox, 2002). Các lý thuyết này cho rằng khi cá nhân cảm thấy bị đối xử không công bằng, thiếu tôn trọng hoặc không được hỗ trợ, họ sẽ phản ứng lại bằng các hành vi tiêu cực mang tính xã hội, nhằm tái lập sự cân bằng cảm xúc hoặc biểu thị sự phản kháng.

Tóm lại, CWB-I không chỉ là biểu hiện cá nhân nhất thời mà là kết quả của sự tích tụ cảm xúc tiêu cực trong bối cảnh xã hội vi mô. Việc nhận diện rõ động lực, điều kiện và bản chất của hành vi này là rất cần thiết, đặc biệt trong các tổ chức để cao sự phối hợp và chia sẻ trách nhiệm nhóm, nhằm ngăn chặn các hệ quả tiêu cực lan rộng và duy trì môi trường làm việc lành mạnh.

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

Tính hững hờ tập thể (*social loafing*) được hiểu là sự suy giảm nỗ lực cá nhân khi làm việc nhóm, thường xảy ra khi trách nhiệm không được quy định rõ ràng hoặc thiếu sự giám sát, khiến cá nhân tin rằng nỗ lực của mình khó được nhận diện (Latane et al., 1979; Karau & Williams, 1993). Trong môi trường nhóm có sự hững hờ lan rộng, các thành viên khác có thể cảm thấy bất mãn, bị lợi dụng hoặc phải gánh vác trách nhiệm thay người khác, từ đó hình thành cảm xúc tiêu cực như giận dữ, thất vọng và dẫn đến hành vi tiêu cực hướng đến đồng nghiệp (Fox et al., 2001; Penney & Spector, 2005). Điều này phù hợp với các lý thuyết như *Affective Events Theory* (Weiss & Cropanzano, 1996) và *Stressor-Emotion Model* (Spector & Fox, 2002), vốn cho rằng cảm xúc tiêu cực tại nơi làm việc là tác nhân thúc đẩy hành vi lệch chuẩn.

Các nghiên cứu thực nghiệm cũng xác nhận mối liên hệ giữa hiện tượng hững hờ và hành vi lệch chuẩn trong nhóm. Mulvey và Klein (1998) chỉ ra rằng sự hiện diện của tính hững hờ tập thể làm suy giảm niềm tin và tinh thần tập thể, từ đó dẫn đến các hành vi phản ứng mang tính chống đối, như từ chối hỗ trợ, nói xấu hay trả đũa đồng đội. Tương tự, Judge et al. (2006) cũng cho thấy sự thất vọng với hành vi thiếu hợp tác nội bộ là một trong những yếu tố dự báo mạnh mẽ cho hành vi lệch chuẩn hướng đến cá nhân khác trong nhóm. Do đó, giả thuyết H1 được đề xuất:

*Giả thuyết H1: Tính hững hờ tập thể có ảnh hưởng tích cực đến hành vi lệch chuẩn trong nhóm.*

Tính hững hờ tập thể (*social loafing*) thường dẫn đến cảm giác bất công trong phân phối trách nhiệm và công nhận nỗ lực cá nhân. Khi một số thành viên trong nhóm thể hiện thái độ thờ ơ, thiếu đóng góp, người khác – đặc biệt là những người nỗ lực nhiều hơn – có thể cảm thấy bị đối xử không công bằng khi so sánh mức độ cống hiến và sự công nhận mà họ nhận được (Kidwell & Bennett, 1993; Price et al., 2006). Theo nguyên lý của *Equity Theory* (Adams, 1965), cá nhân đánh giá công bằng dựa trên tỉ lệ giữa đóng góp và phần thưởng của họ so với người khác. Khi cảm nhận sự mất cân bằng – ví dụ như phải làm thay phần việc của người khác mà không được ghi nhận – sẽ dẫn đến nhận thức về sự bất công trong tổ chức.

Ngoài ra, lý thuyết Tương tác xã hội và sự công nhận cũng cho thấy sự hiện diện của hành vi hững hờ khiến môi trường nhóm trở nên rối loạn và thiếu minh bạch trong phân công nhiệm vụ (Mulvey & Klein, 1998). Điều này làm giảm cảm nhận công bằng về quy trình (*procedural justice*) và mối quan hệ trong nhóm (*interpersonal justice*), hai thành tố quan trọng trong cấu trúc công bằng tổ chức (Colquitt, 2001). Các nghiên cứu thực nghiệm như của Liden et al. (2004) và Holtz & Harold (2009) chỉ ra rằng trong bối cảnh nhóm có phân phối trách nhiệm không rõ ràng hoặc không được giám sát, cá nhân có xu hướng nghi ngờ sự công bằng của tổ chức và dễ hình thành cảm nhận tiêu cực về hệ thống đánh giá, lãnh đạo và đồng đội. Do đó, hoàn toàn có cơ sở để đề xuất giả thuyết H2 như sau:

*Giả thuyết H2: Tính hững hờ tập thể có ảnh hưởng tích cực đến nhận thức sự bất công trong tổ chức.*

Nhận thức sự bất công trong tổ chức (*perceived organizational injustice*) là một trong những yếu tố kích hoạt mạnh mẽ các hành vi lệch chuẩn tại nơi làm việc, đặc biệt là các hành vi gây hại đến người khác trong nội bộ nhóm (CWB-I). Theo *Justice Theory* và mô hình *Stressor-Emotion Model* (Spector & Fox, 2002), khi cá nhân cảm thấy bị đối xử bất công trong quá trình phân công, đánh giá, tưởng thưởng hay giao tiếp trong tổ chức, họ dễ trải qua các cảm xúc tiêu cực như giận dữ, thất vọng và mất niềm tin. Những cảm xúc này không chỉ ảnh hưởng đến hiệu suất công việc mà còn có thể chuyển hóa thành các hành vi mang tính phản ứng như nói xấu, né tránh hợp tác, công kích cá nhân – những biểu hiện rõ rệt của hành vi lệch chuẩn trong nhóm (Fox et al., 2001; Judge et al., 2006).

Các nghiên cứu thực nghiệm đã nhiều lần xác nhận mối quan hệ này. Robinson & Greenberg (1998) cho thấy rằng cảm nhận thiếu công bằng là yếu tố dự báo chính cho hành vi trả đũa hoặc hành vi tiêu cực trong tổ chức. Đặc biệt, Colquitt et al. (2013) nhấn mạnh rằng cảm nhận bất công

– ở cả ba chiều công bằng phân phối, công bằng quy trình và công bằng tương tác – đều có khả năng làm gia tăng hành vi đối kháng giữa các cá nhân trong nhóm. Ambrose & Schminke (2009) cũng ghi nhận rằng sự thiếu minh bạch và công tâm trong cách đối xử của lãnh đạo hoặc nhóm có thể khiến nhân viên “trút giận” lên đồng nghiệp như một hình thức chuyển hướng phản ứng. Dựa trên các lập luận lý thuyết và bằng chứng thực nghiệm này, có thể đề xuất giả thuyết H3 như sau:

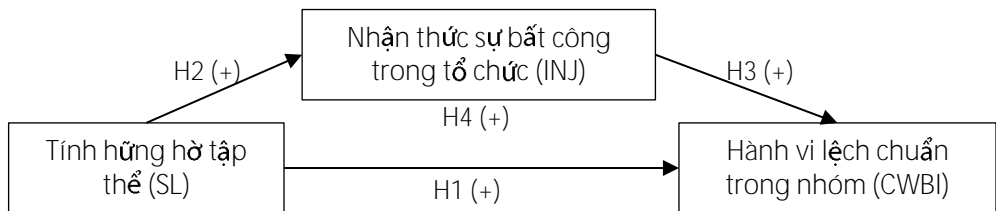
*Giả thuyết H3: Nhận thức sự bất công trong tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến hành vi lệch chuẩn trong nhóm.*

Cơ chế chuyển hóa từ tính hững hờ tập thể (social loafing) đến hành vi lệch chuẩn trong nhóm (interpersonal counterproductive work behavior – CWB-I) không đơn thuần là tác động trực tiếp, mà còn có thể diễn ra thông qua trung gian là nhận thức sự bất công trong tổ chức. Khi cá nhân quan sát thấy sự thiếu đóng góp hoặc vô trách nhiệm từ các thành viên trong nhóm, họ dễ cảm thấy mình đang chịu bất lợi về phân công công việc, ghi nhận thành tích hoặc sự hỗ trợ – từ đó hình thành cảm nhận bị đối xử bất công (Colquitt, 2001; Adams, 1965). Theo thuyết Social Exchange và Equity Theory, cảm giác bất công có thể làm tổn hại mối quan hệ xã hội trong tổ chức và khiến nhân viên phản ứng tiêu cực để cân bằng lại cảm xúc, ví dụ như từ chối hỗ trợ đồng nghiệp hoặc có hành vi chống đối (Cropanzano et al., 2001; Fox et al., 2001).

Các nghiên cứu thực nghiệm ủng hộ vai trò trung gian này. Liu et al. (2010) và Restubog et al. (2007) đã chứng minh rằng khi nhân viên cảm thấy hệ thống tổ chức không công bằng – đặc biệt do yếu tố từ nhóm hoặc cấp trên – thì hành vi trả đũa hoặc công kích cá nhân trở nên phổ biến hơn. Đồng thời, các công trình của Judge et al. (2006) và Holtz & Harold (2009) cũng xác nhận rằng sự bất công cảm nhận được trong nội nhóm là mất xích cảm xúc tiêu cực dẫn đến hành vi lệch chuẩn, đặc biệt trong các môi trường làm việc có tính tương tác cao. Do đó, giả thuyết H4 được đề xuất:

*Giả thuyết H4: Nhận thức sự bất công trong tổ chức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa tính hững hờ tập thể và hành vi lệch chuẩn trong nhóm.*

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



(Nguồn: Mô hình đề xuất của tác giả)

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

## 4. Phương pháp nghiên cứu

### 4.1. Mẫu và thu thập dữ liệu

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ nhân viên đang làm việc tại một số doanh nghiệp dịch vụ có tính chất làm việc nhóm cao trên địa bàn TP.Hồ Chí Minh, bao gồm các công ty hoạt động trong lĩnh vực sáng tạo nội dung, tổ chức sự kiện, marketing truyền thông, agency quảng cáo và tổ chức sản xuất chương trình – các môi trường thường xuyên đòi hỏi sự phối hợp liên cá nhân, đồng thời cũng dễ phát sinh hiện tượng tính hững hờ tập thể và nhận thức bất công trong nhóm. Việc lựa chọn TP.Hồ Chí Minh – trung tâm kinh tế và sáng tạo lớn nhất cả nước – không chỉ giúp tiếp cận được nhóm mẫu giàu trải nghiệm thực tế, mà còn tăng tính khái quát hóa và ứng dụng của kết quả nghiên cứu vào thực tiễn quản trị nhân sự trong ngành dịch vụ hiện đại.

Nghiên cứu áp dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện, nhưng được triển khai có định hướng nhằm đảm bảo thu thập ý kiến từ nhiều vai trò chức năng trong doanh nghiệp (chuyên viên, trưởng nhóm, nhân viên hỗ trợ...), từ đó phản ánh đa dạng góc nhìn về hành vi nhóm và trải nghiệm tổ chức. Kích thước mẫu được xác định theo hướng dẫn của Hair et al. (2010), yêu cầu số mẫu tối thiểu bằng 10 lần số biến quan sát, với tổng cộng 17 biến quan sát, dẫn đến số mẫu tối thiểu cần có là 170. Trong tổng số 400 bảng khảo sát được phát ra, có 350 bảng được hoàn thành, sau khi loại bỏ 30 bảng không đạt yêu cầu do thiếu dữ liệu, bộ dữ liệu cuối cùng còn lại 320 bảng hợp lệ. Cỡ mẫu thu được không những vượt yêu cầu tối thiểu để thực hiện phân tích đa biến, mà

còn đảm bảo độ bao phủ hợp lý các loại hình doanh nghiệp trong ngành dịch vụ sáng tạo tại TP.Hồ Chí Minh. Điều này góp phần tăng tính tin cậy, tính đại diện và khả năng ứng dụng kết quả vào các bối cảnh tổ chức có cấu trúc nhóm linh hoạt và phụ thuộc vào yếu tố con người cao.

**4.2. Thang đo và phương pháp đo lường**

Dữ liệu được thu thập thông qua bảng câu hỏi khảo sát cấu trúc, bao gồm các thang đo liên quan đến ba khái niệm chính trong mô hình nghiên cứu: Tính hững hờ tập thể, Hành vi lệch chuẩn trong nhóm, và Nhận thức sự bất công trong tổ chức. Các thang đo đều được thiết kế dựa trên nguồn gốc lý thuyết đáng tin cậy, đồng thời được điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh văn hóa và ngôn ngữ tại Việt Nam.

Cụ thể, thang đo Tính hững hờ tập thể (Social Loafing) gồm 5 biến quan sát, được kế thừa và điều chỉnh từ nghiên cứu của George (1992), nhằm đo lường mức độ thờ ơ, thiếu đóng góp và cam kết của cá nhân trong nhóm. Thang đo Hành vi lệch chuẩn trong nhóm (Interpersonal Counterproductive Work Behavior – CWB-I) gồm 7 biến quan sát, dựa trên thang đo gốc của Bennett và Robinson (2000), dùng để đánh giá những hành vi mang tính phá hoại, gây xung đột hoặc chống đối giữa các thành viên trong nhóm làm việc. Trong khi đó, thang đo Nhận thức sự bất công trong tổ chức (Perceived Organizational Injustice) gồm 5 biến quan sát, được kế thừa từ nghiên cứu của Niehoff và Moorman (1993), tập trung vào cảm nhận chủ quan của nhân viên về sự thiếu công bằng trong phân công, đánh giá và xử lý công việc trong tổ chức.

Tất cả các biến quan sát đều được đánh giá theo thang đo Likert 5 mức độ, từ (1) Hoàn toàn không đồng ý đến (5) Hoàn toàn đồng ý, nhằm đo lường mức độ đồng thuận của người trả lời đối với từng phát biểu, qua đó phản ánh chính xác mức độ nhận thức và hành vi liên quan đến các khái niệm nghiên cứu.

**4.3. Phương pháp phân tích**

Dữ liệu được phân tích bằng các kỹ thuật gồm: kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), sử dụng phần mềm SPSS 26.0 và AMOS 24.0. Theo Hair et al. (2010), thang đo được xem là đáng tin cậy khi Cronbach's Alpha > 0,6 và trong EFA, chỉ số KMO > 0,5, kiểm định Bartlett có Sig. < 0,05, Eigenvalue > 1 và tổng phương sai trích đạt ≥ 50%. Đối với SEM, mô hình được đánh giá là phù hợp khi Chi-square/df nằm trong khoảng 1–3, CFI và TLI > 0,9, và RMSEA < 0,08 (Hu & Bentler, 1999; Kline, 2023).

**5. Phân tích dữ liệu và kết quả**

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

Kết quả kiểm định ở bảng 1 cho thấy cả ba thang đo đều đạt độ tin cậy và giá trị hợp lệ tốt. Cụ thể, thang đo Tính hững hờ tập thể (SL) gồm 5 biến có Cronbach's Alpha = 0,901; Hành vi lệch chuẩn trong nhóm (CWB-I) gồm 7 biến có Alpha = 0,904; và Nhận thức sự bất công trong tổ chức (INJ) gồm 5 biến có Cronbach's Alpha = 0,907 – tất cả đều vượt ngưỡng 0,8, cho thấy độ tin cậy cao. Tương quan biến tổng thấp nhất ở mỗi thang đo đều > 0,6, đảm bảo tính đóng góp của từng biến. Đồng thời, các chỉ số AVE (> 0,5) và CR (> 0,7) ở cả ba thang đo đều đạt chuẩn, khẳng định giá trị hội tụ và độ tin cậy tổng hợp. Không có biến quan sát nào bị loại, cho thấy thang đo phù hợp để sử dụng trong phân tích tiếp theo.

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

Thang đo	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Giá trị tương quan biến tổng nhỏ nhất	Chỉ số AVE	Chỉ số CR	Ghi chú
Tính hững hờ tập thể (SL)	5	0,901	0,714	0,693	0,918	Không loại biến
Hành vi lệch chuẩn trong nhóm (CWB-I)	7	0,904	0,633	0,584	0,907	Không loại biến
Nhận thức sự bất công trong tổ chức (INJ)	5	0,907	0,687	0,628	0,894	Không loại biến

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

Bên cạnh đó, nghiên cứu tiến hành kiểm định phân phối chuẩn thông qua các chỉ số Skewness và Kurtosis. Kết quả kiểm định phân phối chuẩn cho thấy các giá trị Skewness dao động

từ 0,013 đến 0,476 và Kurtosis từ -0,746 đến 0,446, đều nằm trong ngưỡng  $\pm 2$  (Hair et al., 2022), cho thấy dữ liệu đáp ứng giả định phân phối chuẩn và phù hợp để thực hiện các phân tích tiếp theo.

5.2. Kết quả phân tích EFA

Kết quả phân tích EFA ở bảng 2 cho thấy mô hình có giá trị sử dụng phù hợp. Chỉ số KMO đạt 0,845 ( $> 0,5$ ) và kiểm định Bartlett's Test có ý nghĩa thống kê (Sig. = 0,000), cho thấy dữ liệu đủ điều kiện để tiến hành phân tích nhân tố. Các thang đo đều cho thấy cấu trúc nhân tố rõ ràng: thang đo Tính hững hờ tập thể (SL) có tải nhân tố thấp nhất là 0,780; thang đo Hành vi lệch chuẩn trong nhóm (CWBI) có tải nhân tố thấp nhất là 0,608 và tổng phương sai trích đạt 58,765%; trong khi thang đo Nhận thức sự bất công trong tổ chức (INJ) có tải nhân tố thấp nhất là 0,780 và phương sai trích đạt 69,300%. Tất cả các chỉ số đều vượt ngưỡng yêu cầu, cho thấy các thang đo đảm bảo tính hội tụ và cấu trúc đơn nhân tố tốt, sẵn sàng cho phân tích CFA hoặc SEM tiếp theo.

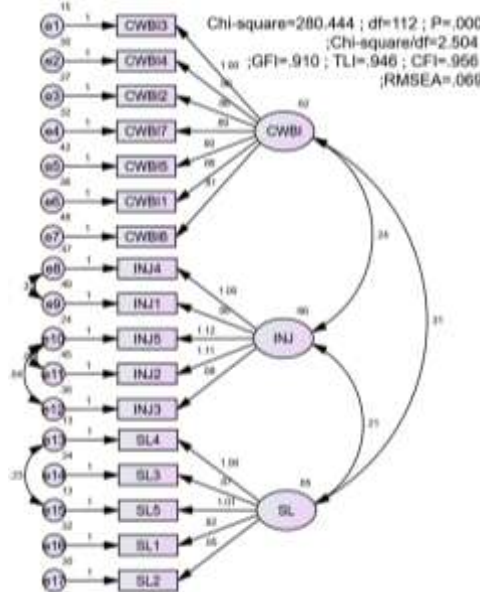
Bảng 2: Kết quả phân tích EFA

Thang đo	Mã hóa biến	Chỉ số KMO	Sig. (Bartlett's Test)	Eigen value	Tổng phương sai trích (%)	Tải nhân tố thấp nhất
Tính hững hờ tập thể	SL	0,845	0,000	7,281	42,829	0,780
Hành vi lệch chuẩn trong nhóm	CWBI			2,709	58,765	0,608
Nhận thức sự bất công trong tổ chức	INJ			1,791	69,300	0,780

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

5.3. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA

Kết quả CFA cho thấy mô hình đo lường đạt độ phù hợp tốt với dữ liệu. Cụ thể, các chỉ số Chi-square/df = 2.504 ( $< 3$ ), GFI = 0.910, TLI = 0.946, CFI = 0.956 (đều  $> 0.9$ ) và RMSEA = 0.069 ( $< 0.08$ ) đều nằm trong ngưỡng chấp nhận, chứng tỏ mô hình phù hợp với dữ liệu thực tế. Bên cạnh đó, tất cả các biến quan sát trong ba thang đo đều có hệ số tải chuẩn hóa lớn hơn 0.6, đảm bảo yêu cầu về giá trị hội tụ và xác nhận tính đơn hướng của từng khái niệm đo lường. Kết quả này cho phép sử dụng mô hình cho các phân tích SEM tiếp theo.

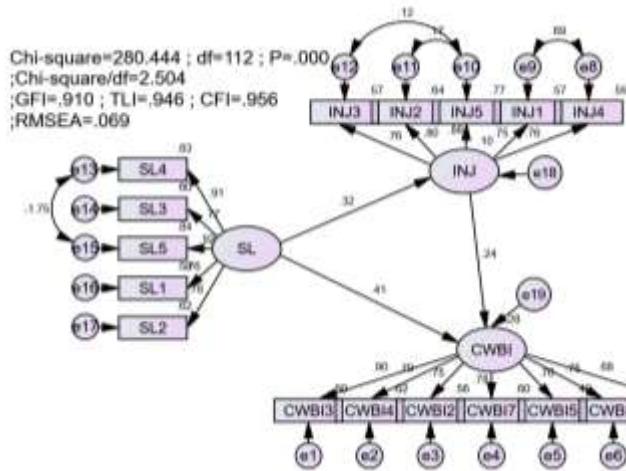


(Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm Amos)

Hình 2: Kết quả phân tích CFA

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

Dựa trên kết quả mô hình SEM hiển thị ở hình 3, có thể nhận định rằng mô hình nghiên cứu đạt độ phù hợp tốt với dữ liệu khảo sát. Cụ thể, các chỉ số như Chi-square/df = 2.504 ( $< 3$ ), GFI = 0.910, TLI = 0.946, CFI = 0.956 ( $> 0.9$ ) và RMSEA = 0.069 ( $< 0.08$ ) đều nằm trong ngưỡng chấp nhận, cho thấy mô hình cấu trúc phù hợp với dữ liệu thực tế.



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

Hình 3: Kết quả phân tích SEM

Kết quả phân tích SEM cho thấy cả bốn giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận với ý nghĩa thống kê cao (Sig. < 0.001). Cụ thể, giả thuyết H1 được xác nhận khi Tính hững hờ tập thể (SL) có ảnh hưởng trực tiếp và tích cực đến Hành vi lệch chuẩn trong nhóm (CWBI) với hệ số  $\beta = 0,406$ . Giả thuyết H2 cũng được chấp nhận với hệ số  $\beta = 0,318$ , cho thấy SL có tác động rõ rệt đến Nhận thức sự bất công trong tổ chức (INJ). Tiếp theo, giả thuyết H3 được ủng hộ khi INJ ảnh hưởng tích cực đến CWBI ( $\beta = 0,238$ ), xác lập vai trò tác động riêng của nhận thức bất công đến hành vi lệch chuẩn. Đáng chú ý, giả thuyết H4 cho thấy có sự tồn tại mối quan hệ gián tiếp từ SL đến CWBI thông qua INJ với hệ số  $\beta = 0,076$ , và giá trị Sig. = 0,001, xác nhận vai trò trung gian có ý nghĩa thống kê. Tuy nhiên, do mối quan hệ trực tiếp giữa SL và CWBI vẫn còn ý nghĩa, nên đây là mối quan hệ trung gian một phần (partial mediation). Điều này hàm ý rằng nhận thức bất công không chỉ là kết quả của sự thờ ơ trong nhóm, mà còn góp phần giải thích cơ chế chuyển hóa từ thái độ thờ ơ sang hành vi lệch chuẩn trong nhóm làm việc.

Bảng 3: Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Mối tác động	Trực tiếp		Gián tiếp		Ghi chú
		S.ES	Sig.	S.ES	Sig.	
H1	SL → CWBI	0,406	***			Chấp nhận
H2	SL → INJ	0,318	***			Chấp nhận
H3	INJ → CWBI	0,238	***			Chấp nhận
H4	SL → INJ → CWBI			0,076	0,001	Trung gian 1 phần

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

6. Thảo luận kết quả và đề xuất

Kết quả nghiên cứu cho thấy tính hững hờ tập thể (social loafing) có ảnh hưởng đáng kể đến hành vi lệch chuẩn trong nhóm (CWB-I), vừa tác động trực tiếp ( $\beta = 0,406$ ), vừa tác động gián tiếp thông qua nhận thức sự bất công tổ chức ( $\beta = 0,076$ ). Điều này củng cố lập luận rằng khi các thành viên trong nhóm thờ ơ, thiếu cam kết và né tránh trách nhiệm, không chỉ hiệu suất chung bị suy giảm mà còn gia tăng xu hướng hành vi tiêu cực giữa các cá nhân, như né tránh hợp tác, gây rối, hoặc làm tổn hại đến người khác trong nhóm. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu của Liden et al. (2004) và Price et al. (2006) khi chỉ ra rằng sự thiếu đóng góp và gắn kết trong nhóm là tiền đề cho các hành vi đối kháng nội bộ.

Đồng thời, nghiên cứu cũng xác nhận vai trò trung gian một phần của nhận thức sự bất công trong tổ chức, phù hợp với mô hình lý thuyết của Spector & Fox (2002), trong đó cảm nhận bất công đóng vai trò là “cầu nối cảm xúc” biến đổi trạng thái căng thẳng hoặc thờ ơ thành hành vi chống đối. Các nghiên cứu của Colquitt et al. (2013) và Ambrose & Schminke (2009) cũng nhấn mạnh rằng những bất công nhận thức được trong phân công công việc, đánh giá hay khen thưởng dễ dẫn đến phản ứng trả đũa, mất niềm tin và vi phạm chuẩn mực hành vi trong nhóm.

**Đáng chú ý, nhiều nghiên cứu tại khu vực châu Á cũng củng cố các kết luận trên.** Tại Hàn Quốc, nghiên cứu của Kim et al. (2023) chỉ ra rằng sự thiếu tin tưởng vào cấp trên và nhận thức chính trị tổ chức góp phần làm gia tăng hành vi social loafing, trong khi nhận thức được hỗ trợ từ tổ chức (POS) lại có tác động ngược chiều. Điều này cho thấy rằng tính hững hờ tập thể tại châu Á không chỉ là hiện tượng tâm lý cá nhân, mà còn chịu ảnh hưởng mạnh từ cảm nhận về môi trường công bằng và chính trị nội bộ – những yếu tố tương đồng với biến trung gian trong nghiên cứu này. Tại Indonesia, nghiên cứu của Fathonah & Hartijasti (2014) cho thấy nhận thức bất công tổ chức làm tăng hành vi phản tác động dưới dạng sử dụng Internet cá nhân trong giờ làm, từ đó làm giảm năng suất làm việc. Mặc dù không phải hành vi đối kháng trực tiếp (CWB-I), nhưng kết quả này vẫn phản ánh sự chuyển hóa cảm nhận bất công thành hành vi tiêu cực, tương đồng về cơ chế với mô hình nghiên cứu hiện tại. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Kee & Chung (2021) tại Malaysia cũng cho thấy bất công tổ chức làm suy giảm sự hài lòng công việc, cam kết tổ chức và gia tăng ý định nghỉ việc – những biểu hiện phản ứng tiêu cực khác nhau nhưng có cùng gốc rễ từ cảm nhận không công bằng trong môi trường làm việc.

Hơn nữa, tác động trực tiếp giữa tính hững hờ và nhận thức bất công ( $\beta = 0,318$ ) cho thấy sự thờ ơ trong nhóm không chỉ ảnh hưởng đến hiệu quả công việc, mà còn làm biến đổi cảm nhận của cá nhân về sự công bằng trong môi trường làm việc. Đây là điểm mới và có giá trị thực tiễn đáng chú ý: không phải chỉ cấp trên mới tạo ra cảm nhận bất công, mà ngay cả sự thiếu trách nhiệm và gắn kết giữa các thành viên trong nhóm cũng có thể phá vỡ cảm nhận công bằng, điều mà các nghiên cứu trước đây như Greenberg (1990) hay Colquitt (2001) ít đề cập đến trong bối cảnh nội nhóm.

Tóm lại, mô hình nghiên cứu không chỉ khẳng định lại mối quan hệ giữa thái độ và hành vi tiêu cực trong nhóm, mà còn mở rộng góc nhìn về cơ chế hình thành hành vi phản tác động, thông qua yếu tố công bằng nhận thức. Kết quả cũng cho thấy rằng quản lý nhận thức công bằng nội nhóm và tăng cường tinh thần trách nhiệm tập thể là chìa khóa ngăn chặn hành vi lệch chuẩn, đặc biệt trong môi trường doanh nghiệp Việt Nam – nơi văn hóa tập thể có ảnh hưởng sâu sắc đến hành vi tổ chức. Việc so sánh với các nghiên cứu tại Hàn Quốc, Indonesia và Malaysia càng củng cố tính khái quát và khả năng ứng dụng của mô hình trong bối cảnh khu vực Đông Nam Á và châu Á rộng hơn.

## 7. Kết luận

Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng tính hững hờ tập thể không chỉ trực tiếp làm gia tăng hành vi lệch chuẩn trong nhóm mà còn gián tiếp ảnh hưởng thông qua trung gian là nhận thức sự bất công trong tổ chức. Việc các thành viên thiếu tinh thần trách nhiệm, thờ ơ với mục tiêu chung có thể khiến những cá nhân còn lại cảm nhận bị đối xử bất công, từ đó nảy sinh phản ứng tiêu cực như chống đối, gây xung đột hoặc từ chối hợp tác. Kết quả này không chỉ củng cố các lý thuyết về công bằng tổ chức và hành vi lệch chuẩn, mà còn mở rộng cách nhìn về nguyên nhân phát sinh hành vi tiêu cực trong môi trường làm việc nội nhóm – nơi mà các yếu tố tâm lý xã hội như sự bất công cảm nhận được đóng vai trò trung gian quan trọng.

Tuy nhiên, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế. Thứ nhất, mẫu khảo sát chủ yếu tập trung tại TP.Hồ Chí Minh và trong một số lĩnh vực dịch vụ nhất định, nên chưa thể đại diện toàn diện cho các ngành nghề và vùng miền khác. Thứ hai, phương pháp định lượng bằng bảng hỏi tự báo (self-report) có thể dẫn đến sai số do thiên vị nhận thức hoặc xã hội mong đợi. Cuối cùng, nghiên cứu chỉ tập trung vào ba biến chính, chưa xét đến các yếu tố điều tiết khác như văn hóa nhóm, đặc điểm lãnh đạo hoặc áp lực vai trò.

Từ đó, các nghiên cứu tương lai có thể mở rộng theo hướng kiểm định mô hình tại nhiều loại hình doanh nghiệp khác nhau (sản xuất, công nghệ, phi lợi nhuận...) hoặc xem xét thêm các biến điều tiết như niềm tin tổ chức, văn hóa công bằng, hoặc khả năng tự kiểm soát của cá nhân. Ngoài ra, nên kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính để hiểu sâu hơn về trải nghiệm tâm lý của nhân viên trong bối cảnh nhóm, từ đó tạo nền tảng cho các chính sách quản lý nhân sự hiệu quả hơn.

## Tài liệu tham khảo:

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press

- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491–500.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. Lewicki, B. Sheppard, & M. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43–55). JAI Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2005). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In J. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 20, pp. 1–113). Emerald Group Publishing.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241–1255.
- Fathonah, N., & Hartijasti, Y. (2014). The influence of perceived organizational injustice towards workplace personal web usage and work productivity in Indonesia. *The South East Asian Journal of Management*, 8(2), 4.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 291–309.
- George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*, 35(1), 191–202
- Glomb, T. M., & Liao, H. (2003). Interpersonal aggression in work groups: Social influence, reciprocal, and individual effects. *Academy of Management Journal*, 46(4), 486–496.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis. 7th Edition*, Pearson, New York.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (3 ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2009). Fair today, fair tomorrow? A longitudinal investigation of overall justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1185–1199.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55
- Judge, T. A., Scott, B. A., & Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: Test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 126–138.
- 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.
- Kee, D. M. H., & Chung, K. S. (2021). Perceived organizational injustice, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: a study of MNCs in Malaysia. *International Journal of Business and Society*, 22(2), 1047-1065.
- 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 a supervisor, perceived organizational support, and perceived organizational politics. *Behavioral Sciences*, 13(6), 498.

Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.

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.

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2004). Developing leader-member exchanges: The influence of gender and ingratiation. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 728–740.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., & Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*, 30(2), 285–304.

Lim, V. K. G., & Lee, V. H. (2011). Cyberloafing at the workplace: Gain or drain on work? *Behaviour & Information Technology*, 30(4), 343–353.

Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer.

Liu, Y., Wang, H., Liao, H., & Shi, J. (2010). Friend or foe? The role of perceived justice in coworkers' envy. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1335–1347

Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24(2), 249–265.

Mulvey, P. W., & 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.

Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777–796.

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.

Restubog, S. L. D., Scott, K. L., & Zagenczyk, T. J. (2007). When distress hits home: The role of contextual factors in predicting turnover intentions among employees with abusive supervisors. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1294–1303

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.

Robinson, S. L., & Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 5, pp. 1–30). John Wiley & Sons.

Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors*, 50(3), 540–547.

Shepperd, J. A. (1993). Productivity loss in performance groups: A motivation analysis. *Psychological Bulletin*, 113(1), 67–81.

Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269–292.

Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. R. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 18, pp. 1–74). JAI Press.