

# Vai trò trung gian của động lực nội tại trong mối quan hệ giữa cảm nhận trách nhiệm cá nhân và tính hững hờ tập thể: Nghiên cứu tại các công ty dịch vụ truyền thông, quảng cáo và tổ chức sự kiện trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh

Nguyễn Đình Hòa, Vũ Bá Thành\*



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

## TÓM TẮT

Nghiên cứu này nhằm xác định vai trò trung gian của động lực nội tại trong mối quan hệ giữa cảm nhận trách nhiệm cá nhân và tính hững hờ tập thể. Đối tượng khảo sát là nhân viên đang làm việc tại 18 doanh nghiệp dịch vụ truyền thông, quảng cáo và tổ chức sự kiện trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh. Dữ liệu được thu thập bằng bảng hỏi sử dụng thang đo Likert 5 mức độ, với 343 bảng khảo sát hợp lệ được phân tích bằng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) trên nền tảng SPSS 26.0 và AMOS 24.0. Kết quả cho thấy cảm nhận trách nhiệm cá nhân có ảnh hưởng tiêu cực trực tiếp đến tính hững hờ tập thể và ảnh hưởng tích cực đến động lực nội tại. Đồng thời, động lực nội tại cũng có tác động tiêu cực đến tính hững hờ tập thể. Đáng chú ý, động lực nội tại đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa cảm nhận trách nhiệm cá nhân và tính hững hờ tập thể. Điều này cho thấy, để giảm hành vi hững hờ trong nhóm làm việc, việc nâng cao trách nhiệm cá nhân là cần thiết, nhưng chỉ thực sự hiệu quả khi đồng thời khơi dậy được động lực làm việc từ bên trong của nhân viên. Nghiên cứu góp phần cung cấp thêm bằng chứng thực tiễn về mối liên hệ giữa tâm lý trách nhiệm, động lực làm việc và hành vi nhóm, đồng thời đưa ra các gợi ý quản trị nhằm nâng cao hiệu quả làm việc nhóm trong các doanh nghiệp dịch vụ tại TP. Hồ Chí Minh.

Mã JEL: D23; M12; L20

**Từ khóa:** Cảm nhận trách nhiệm cá nhân, Động lực nội tại, Tính hững hờ tập thể

Khoa Lao động và Công đoàn – Trường Đại học Tôn Đức Thắng, Việt Nam

## Liên hệ

Vũ Bá Thành, Khoa Lao động và Công đoàn – Trường Đại học Tôn Đức Thắng, Việt Nam

Email: vubathanh@tdtu.edu.vn

## Lịch sử

- Ngày nhận: 19/6/2025
- Ngày sửa đổi: 07/11/2025
- Ngày chấp nhận: 09/04/2026
- Ngày đăng: 12-05-2025

DOI : <https://doi.org/10.32508/vnuhcmjeb1.v10i2.1666>



## Bản quyền

© Tạp chí ĐHQG Tp.HCM. Đây là bài báo công bố mở được phát hành theo các điều khoản của the Creative Commons Attribution 4.0 International license.

## GIỚI THIỆU

Trong môi trường làm việc hiện đại, đặc biệt tại các doanh nghiệp dịch vụ, hiệu quả nhóm không chỉ phụ thuộc vào kỹ năng chuyên môn mà còn gắn liền với ý thức trách nhiệm và mức độ chủ động của từng cá nhân. Một trở ngại thường gặp là tính hững hờ tập thể, khi thành viên giảm nỗ lực và mức đóng góp khi làm việc chung so với khi làm việc cá nhân<sup>1,2</sup>. Tình trạng này không chỉ làm suy giảm hiệu quả công việc (Harkins,<sup>3</sup>), mà còn gắn với mức độ gắn bó và lòng trung thành thấp hơn của nhân viên đối với tổ chức<sup>4</sup>. Một yếu tố liên quan mật thiết là cảm nhận trách nhiệm cá nhân, tức mức độ cá nhân tin rằng mình phải giải trình và chịu trách nhiệm về hành vi và kết quả chung<sup>5,6</sup>. Tuy nhiên, lý thuyết về động lực cho thấy chỉ khi trách nhiệm được nội tâm hóa và gắn với cảm giác tự chủ, năng lực và ý nghĩa công việc thì mới hình thành động lực nội tại bền vững<sup>7-9</sup>. Động lực nội tại lại liên quan tới mức độ tham gia chủ động và gắn bó với mục tiêu chung, qua đó có thể làm yếu đi xu hướng rút lui trong bối cảnh làm việc nhóm<sup>10</sup>. Những gợi ý này tạo nền tảng lý luận để xem xét động lực nội tại

như cơ chế trung gian giữa cảm nhận trách nhiệm cá nhân và tính hững hờ tập thể.

TP. Hồ Chí Minh là trung tâm kinh tế lớn nhất cả nước là nơi tập trung nhiều doanh nghiệp dịch vụ như truyền thông, quảng cáo và tổ chức sự kiện, vốn có đặc thù công việc nhóm cao và đòi hỏi sự phối hợp liên tục. Tại đây, các tổ chức đang gặp nhiều thách thức trong việc duy trì động lực làm việc, giảm thiểu sự rút lui trong nhóm và nâng cao hiệu quả phối hợp giữa các thành viên. Tuy nhiên, các nghiên cứu về cơ chế tâm lý ảnh hưởng đến hành vi nhóm trong bối cảnh này còn khá hạn chế. Đáng chú ý, các doanh nghiệp truyền thông, quảng cáo và tổ chức sự kiện tại Việt Nam đặc biệt phù hợp để nghiên cứu hiện tượng hững hờ tập thể, do đặc thù công việc nhóm liên tục và yêu cầu phối hợp cao. Theo Parks & Vu<sup>11</sup>, trong các xã hội có nền văn hóa tập thể, cá nhân thường ưu tiên lợi ích chung và cố gắng tránh xung đột trong các tình huống nhóm. Tuy nhiên, khi trách nhiệm cá nhân không được xác định rõ ràng hoặc thiếu cơ chế giám sát, nỗ lực cá nhân có thể giảm, dẫn đến hiệu quả nhóm không tối ưu<sup>1,2</sup>. Trong bối cảnh văn hóa

**Trích dẫn bài báo này:** Đình Hòa N, Bá Thành V. **Vai trò trung gian của động lực nội tại trong mối quan hệ giữa cảm nhận trách nhiệm cá nhân và tính hững hờ tập thể: Nghiên cứu tại các công ty dịch vụ truyền thông, quảng cáo và tổ chức sự kiện trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh.** *VNUHCM J. Econ. Bus. Law.* 2026; 10(2):6525-6534.

tập thể tại Việt Nam, vốn nhấn mạnh sự hài hòa và tôn trọng lẫn nhau, cơ chế tâm lý này có thể vô tình làm gia tăng tính hững hờ tập thể. Do đó, nghiên cứu về các yếu tố nội tại như nhận thức trách nhiệm cá nhân và động lực nội tại là cần thiết để làm rõ cách nhân viên duy trì hiệu quả nhóm và hạn chế hành vi hững hờ trong môi trường làm việc nhóm liên tục.

Xuất phát từ khoảng trống trên, nghiên cứu này được thực hiện với hai câu hỏi nghiên cứu chính:

(1) Cảm nhận trách nhiệm cá nhân ảnh hưởng như thế nào đến tính hững hờ tập thể trong môi trường làm việc nhóm?

(2) Động lực nội tại có đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa cảm nhận trách nhiệm cá nhân và tính hững hờ tập thể hay không?

Từ những phân tích trên, có thể thấy việc làm rõ mối quan hệ giữa cảm nhận trách nhiệm cá nhân, động lực nội tại và tính hững hờ tập thể không chỉ có ý nghĩa học thuật mà còn mang tính thực tiễn cao. Nghiên cứu dự kiến mang lại ba đóng góp chính: Thứ nhất, về mặt lý thuyết, nghiên cứu góp phần mở rộng hiểu biết về cơ chế tâm lý ảnh hưởng đến hành vi nhóm, cụ thể là vai trò trung gian của động lực nội tại. Thứ hai, nghiên cứu bổ sung bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh các doanh nghiệp dịch vụ tại một đô thị lớn, nơi tính hững hờ tập thể là một thách thức đáng kể. Thứ ba, về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu cung cấp cơ sở để các nhà quản trị xây dựng giải pháp nhằm tăng cường ý thức trách nhiệm cá nhân và khơi dậy động lực nội tại, qua đó nâng cao hiệu quả làm việc nhóm và củng cố văn hóa trách nhiệm trong tổ chức. Vì vậy, nghiên cứu “Vai trò trung gian của động lực nội tại trong mối quan hệ giữa cảm nhận trách nhiệm cá nhân và tính hững hờ tập thể: Nghiên cứu tại các công ty dịch vụ truyền thông, quảng cáo và tổ chức sự kiện trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh” được lựa chọn nhằm lấp đầy khoảng trống lý thuyết nói trên, đồng thời mang lại giá trị thực tiễn trong việc nâng cao hiệu quả làm việc nhóm và xây dựng văn hóa trách nhiệm trong các doanh nghiệp dịch vụ đô thị.

## CƠ SỞ LÝ THUYẾT

### *Động lực nội tại (Intrinsic Motivation)*

Động lực nội tại là khuynh hướng thực hiện hoạt động vì sự thích thú và sự thỏa mãn vốn có gắn với tìm kiếm thử thách và cảm giác thành tựu hơn là vì phần thưởng bên ngoài<sup>7,8</sup>. Theo Thuyết Tự Quyết, động lực này được hình thành và duy trì khi ba nhu cầu tâm lý cốt lõi gồm tự chủ, năng lực và liên kết xã hội được đáp ứng đầy đủ<sup>8</sup>. Trong bối cảnh tổ chức, tổng quan cho thấy động lực tự chủ trong đó có động lực nội tại liên hệ tích cực với kiên trì, hiệu suất và các thái độ

công việc tích cực; đồng thời mang lại lợi ích bền vững cho sự gắn kết<sup>9</sup>. Bổ sung cho cơ chế đó, thỏa mãn nhu cầu tâm lý có quan hệ chặt chẽ với động lực tự chủ và phúc lợi tâm lý nhất quán<sup>12</sup>. Khi nhiệm vụ cân xứng giữa mức thách thức và kỹ năng, có mục tiêu rõ ràng và phản hồi kịp thời, cá nhân có thể trải nghiệm trạng thái dòng chảy với sự đắm chìm và niềm vui tự thân<sup>13</sup>. Ngược lại, các phần thưởng và sức ép bên ngoài nếu áp dụng không phù hợp có thể làm suy giảm động lực nội tại<sup>14</sup>. Ngoài ra, bốn yếu tố nhận thức gồm ý nghĩa công việc, cảm nhận năng lực, quyền tự quyết và tác động cá nhân được Thomas và Velthouse<sup>15</sup> xem là các thành phần cốt lõi của động lực nội tại đối với nhiệm vụ; khi các nhận thức này cao, cá nhân có xu hướng chủ động hơn và dễ phát sinh sáng kiến ở cấp độ công việc. Động lực nội tại cũng có thể làm tăng tác dụng của động lực vị tha đối với kiên trì và thành tích trong công việc mang định hướng phục vụ<sup>10</sup>.

### *Cảm nhận trách nhiệm cá nhân (Perceived Personal Accountability)*

Cảm nhận trách nhiệm cá nhân là niềm tin rằng mỗi người phải giải trình về hành vi, quyết định và hệ quả gắn với vai trò công việc trước một chủ thể đánh giá có tính chính danh. Niềm tin này thúc đẩy tự giám sát, định hướng hành vi theo chuẩn mực nghề nghiệp và duy trì nỗ lực thực hiện, khác với kiểm soát từ bên ngoài dựa vào thưởng phạt<sup>6,16</sup>. Mô hình tam giác trách nhiệm cho rằng hành vi có trách nhiệm xuất hiện khi đồng thời tồn tại ba mối liên kết mạnh: nguyên tắc định hướng hành vi, bản sắc vai trò kèm nghĩa vụ cá nhân, và mối nối rõ ràng giữa hành vi với kết quả<sup>5</sup>. Khi ba mối liên kết này được làm rõ, người lao động có xu hướng suy nghĩ cẩn trọng hơn, xem xét nhiều thông tin liên quan và điều chỉnh hành vi để phù hợp với chuẩn mực nghề nghiệp, qua đó hạn chế các quyết định và hành vi lệch khỏi yêu cầu công việc<sup>16</sup>. Trong tổ chức, cảm nhận trách nhiệm thể hiện ở kỳ vọng phải giải thích hành vi và niềm tin rằng hiệu quả sẽ được đánh giá gắn với hệ quả có ý nghĩa; đây là trải nghiệm nhận thức của chính người chịu trách nhiệm, cần phân biệt với cơ chế kiểm soát hình thức<sup>17</sup>. Việc thiết kế vai trò và truyền thông quản trị làm rõ chuẩn mực, phạm vi quyền hạn và quan hệ giữa hành vi với kết quả có thể củng cố cảm nhận trách nhiệm cá nhân, qua đó góp phần hình thành văn hóa trách nhiệm bền vững trong tổ chức<sup>18</sup>.

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

Tính hững hờ tập thể là hiện tượng một cá nhân giảm nỗ lực khi làm việc trong nhóm so với khi làm việc một mình với cùng nhiệm vụ<sup>1</sup>. Hiện tượng này xuất

hiện khi trách nhiệm bị chia sẻ và đóng góp cá nhân khó nhận diện, khiến mỗi người tin rằng nỗ lực của mình ít ảnh hưởng đến kết quả<sup>2</sup>. Mô hình nỗ lực tập thể cho rằng động lực suy giảm nếu cá nhân không thấy mối liên hệ rõ ràng giữa nỗ lực với kết quả nhóm hoặc phần thưởng cá nhân<sup>19</sup>.

Trong tổ chức, tính hững hờ tập thể là một trở ngại đối với hiệu quả làm việc nhóm<sup>20,21</sup>. Hiện tượng này thường gia tăng trong các nhóm có quy mô lớn hoặc thiếu cơ chế đánh giá minh bạch cho từng thành viên<sup>22,23</sup>. Hệ quả là hiệu suất suy giảm và xuất hiện cảm nhận bất công ở những thành viên có ý thức trách nhiệm cao<sup>24</sup>. Một số nghiên cứu gần đây cũng cho thấy hiện tượng này đi kèm gắn kết tâm lý thấp với nhiệm vụ chung và có thể làm suy yếu tinh thần hợp tác, từ đó cản trở các nỗ lực đổi mới trong tổ chức<sup>25</sup>.

## MÔ HÌNH VÀ GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU

Cảm nhận trách nhiệm cá nhân phản ánh mức độ mà mỗi người tự ý thức rằng mình phải chịu trách nhiệm về hành vi, quyết định và kết quả công việc của bản thân, chứ không chỉ do giám sát hay thưởng phạt bên ngoài<sup>5,17,18</sup>. Khi trách nhiệm được nội tâm hóa, cá nhân có xu hướng tự giám sát, điều chỉnh hành vi theo chuẩn mực nghề nghiệp và xem kết quả công việc như sự phản ánh danh dự, giá trị bản thân<sup>26</sup>. Ngược lại, tính hững hờ tập thể xuất hiện khi cá nhân giảm nỗ lực trong môi trường nhóm, nhất là khi tin rằng đóng góp của mình khó được nhận diện hoặc ít ảnh hưởng đến kết quả chung<sup>1,2</sup>. Tinh huống này thường gắn với bối cảnh thiếu phân chia trách nhiệm rõ ràng hoặc thiếu cơ chế đánh giá cá nhân minh bạch<sup>20,23</sup>. Các nghiên cứu cho thấy những thành viên có cảm nhận trách nhiệm cao thường tham gia tích cực hơn, ít ỷ lại và bộc lộ ít hành vi hững hờ trong nhóm<sup>24,27-29</sup>. Từ đó, có cơ sở để kỳ vọng rằng cảm nhận trách nhiệm cá nhân sẽ làm giảm xu hướng hững hờ trong tập thể:

**Giả thuyết H1: Cảm nhận trách nhiệm cá nhân có ảnh hưởng tiêu cực đến tính hững hờ tập thể.**

Cảm nhận trách nhiệm cá nhân phản ánh mức độ mà mỗi người tự ý thức rằng mình phải giải trình về hành vi, quyết định và kết quả công việc của bản thân, chứ không chỉ do giám sát hay thưởng phạt bên ngoài. Trách nhiệm được nội tâm hóa như vậy thường đi kèm tự giám sát, điều chỉnh hành vi theo chuẩn mực nghề nghiệp và xem kết quả công việc như sự phản ánh giá trị cá nhân<sup>5,6,17</sup>. Thuyết Tự Quyết cho rằng khi con người cảm nhận sự lựa chọn, năng lực và gắn kết có ý nghĩa trong công việc, động lực có xu hướng chuyển dần sang dạng tự nguyện hơn và tiệm cận động lực nội tại<sup>7,8</sup>. Trong bối cảnh đó, trách nhiệm

cá nhân mang tính tự nguyện có thể hỗ trợ thỏa mãn nhu cầu tự chủ, qua việc cá nhân chấp nhận nhiệm vụ như “việc của mình” và gắn nó với chuẩn mực bên trong<sup>9,30</sup>. Một số nghiên cứu cho thấy những người cảm nhận trách nhiệm cao thường tận tâm, chủ động và cảm nhận ý nghĩa nghề nghiệp sâu sắc hơn, những biểu hiện gắn với động lực nội tại<sup>28,31,32</sup>. Từ đó có cơ sở để kỳ vọng rằng cảm nhận trách nhiệm cá nhân sẽ gắn với mức động lực nội tại cao hơn.

Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

**Giả thuyết H2: Cảm nhận trách nhiệm cá nhân có ảnh hưởng tích cực đến động lực nội tại.**

Tính hững hờ tập thể là hiện tượng cá nhân giảm nỗ lực khi làm việc trong nhóm so với khi làm việc một mình, khi đóng góp khó được nhận diện<sup>1,2</sup>. Ngược lại, động lực nội tại xuất hiện khi cá nhân làm việc vì hứng thú và cảm giác tự chủ, chứ không vì phần thưởng hay giám sát bên ngoài<sup>33</sup>. Mô hình nỗ lực tập thể cho rằng cá nhân nỗ lực hơn khi họ thấy mối liên hệ giữa nỗ lực, kết quả nhóm và lợi ích cá nhân; khi liên hệ này mờ nhạt, động lực suy giảm<sup>19</sup>. Động lực nội tại còn gắn với việc cảm nhận ý nghĩa công việc và năng lực bản thân, nên liên hệ với mức độ tham gia tích cực hơn<sup>9</sup>. Từ đó, có thể kỳ vọng rằng khi động lực nội tại cao, khuynh hướng rút lui và giảm nỗ lực trong nhóm sẽ yếu đi rõ rệt.

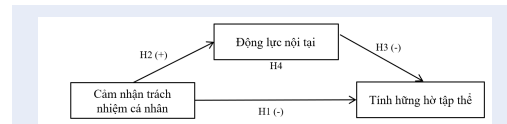
**Giả thuyết H3: Động lực nội tại có ảnh hưởng tiêu cực đến tính hững hờ tập thể.**

Cảm nhận trách nhiệm cá nhân có thể góp phần hạn chế tính hững hờ tập thể, nhưng tác động này nhiều khả năng diễn ra thông qua cơ chế động lực bên trong. Theo Thuyết Tự Quyết, động lực nội tại hình thành khi cá nhân cảm thấy tự chủ, có năng lực và nhận thấy ý nghĩa trong công việc; khi đó họ duy trì nỗ lực vì giá trị và niềm vui hơn là vì nghĩa vụ hay phần thưởng<sup>9,33</sup>. Một số nghiên cứu về trách nhiệm cho thấy khi trách nhiệm được cá nhân chấp nhận như một cam kết nghề nghiệp của chính mình, họ có xu hướng xem nhiệm vụ là “việc của mình”, tăng mức độ chủ động và gắn bó với mục tiêu công việc<sup>17,31</sup>. Đồng thời, các tiếp cận nhấn mạnh trách nhiệm dựa trên niềm tin cho thấy rằng khi trách nhiệm gắn với sự tin cậy và tôn trọng giá trị cá nhân, điều đó có thể củng cố động lực tự chủ và sự gắn kết với mục tiêu chung<sup>32</sup>. Đồng thời, Verwaeren và cộng sự<sup>34</sup> cho thấy cách nhấn mạnh trách nhiệm có thể dẫn tới những trạng thái động lực khác nhau; trong đó những cách tiếp cận mang tính hỗ trợ và tôn trọng sự tự chủ có xu hướng gắn với dạng động lực tự nguyện hơn. Như vậy, động lực nội tại không chỉ là kết quả của cảm nhận trách nhiệm cá nhân mà còn là “kênh tâm lý trung gian” giúp biến nhận thức trách nhiệm thành

hành vi tích cực và bền vững. Dựa trên lập luận này, để xuất giả thuyết:

**Giả thuyết H4: Động lực nội tại đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa cảm nhận trách nhiệm cá nhân và tính hững hờ tập thể.**

Căn cứ vào các giả thuyết trên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu hình 1 như sau:



**Hình 1:** Mô hình nghiên cứu đề xuất (Nguồn: Mô hình đề xuất của tác giả)

## PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### Mẫu và thu thập dữ liệu

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ nhân viên tại 18 doanh nghiệp truyền thông, quảng cáo và tổ chức sự kiện ở TP. Hồ Chí Minh, những môi trường làm việc nhóm, để phát sinh tính hững hờ tập thể và phù hợp với mục tiêu nghiên cứu. Đối tượng khảo sát là nhân viên ở nhiều phòng ban và cấp bậc khác nhau, từ nhân viên thực hiện đến quản lý dự án, nhằm phân ánh vai trò trong tổ chức và xem xét mối quan hệ giữa cảm nhận trách nhiệm cá nhân, động lực nội tại và tính hững hờ tập thể. Mẫu được thu thập theo phương pháp thuận tiện có kiểm soát. Bảng hỏi được gửi qua email hoặc phát trực tiếp, người tham gia được thông tin về mục đích nghiên cứu và được bảo đảm tính tự nguyện, ẩn danh. Hair và cộng sự<sup>35</sup> gợi ý kích thước mẫu bằng mười lần tổng số biến quan sát. Với mười bốn biến quan sát, cỡ mẫu yêu cầu là 140. Nghiên cứu phát 384 bảng hỏi, thu được 343 bảng hợp lệ, đáp ứng tốt phân tích thống kê đa biến.

### Thang đo và phương pháp đo lường

Dữ liệu được thu thập thông qua một bảng câu hỏi bao gồm các mục đo lường về cảm nhận trách nhiệm cá nhân, động lực nội tại và tính hững hờ tập thể.

Trong nghiên cứu này, tác giả phát triển các thang đo về “Cảm nhận trách nhiệm cá nhân” (TNCN) với 7 biến quan sát được rút gọn từ nghiên cứu của Rosenblatt<sup>31</sup>. Thang đo “Động lực nội tại” (DLNT) với 3 biến quan sát của Tremblay và cộng sự<sup>30</sup>. Thang đo “Tính hững hờ tập thể” (HHTT) với 4 biến quan sát do Price và cộng sự<sup>23</sup> phát triển và được Akgunduz và cộng sự<sup>36</sup> kế thừa. Tất cả các mục trong các thang đo đều được đánh giá theo thang đo Likert 5 điểm, từ (1) hoàn toàn không đồng ý đến (5) hoàn toàn đồng ý.

## Phương pháp phân tích

Dữ liệu được phân tích qua các bước: kiểm định độ tin cậy bằng 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) bằng phần mềm SPSS 26.0 và AMOS 24.0.

Theo Hair và cộng sự<sup>35</sup>, thang đo được xem là đáng tin cậy khi Cronbach's Alpha > 0,6. EFA đạt yêu cầu khi KMO từ 0,5 đến 1, Bartlett's Test có Sig. < 0,05, các nhân tố có Eigenvalue > 1 và tổng phương sai trích ≥ 50%. Trong phân tích SEM, các chỉ số đánh giá mức độ phù hợp của mô hình gồm: CMIN/df (từ 1–3), GFI, CFI, TLI (> 0,90) và RMSEA (< 0,08). Các ngưỡng này được khuyến nghị bởi Hu & Bentler<sup>37</sup> và Kline<sup>38</sup>.

Ngoài ra, để kiểm soát khả năng sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias – CMB), nghiên cứu thực hiện kiểm định bằng phương pháp kiểm định đơn nhân tố (Harman's single-factor test), theo Cooper và cộng sự<sup>39</sup> tổng phương sai trích của nhân tố đầu tiên dưới 50% được xem là không tồn tại CMB đáng kể.

## PHÂN TÍCH DỮ LIỆU VÀ KẾT QUẢ

### Kết quả kiểm định mô hình đo lường

#### Kết quả kiểm định độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo

Kết quả kiểm định trong bảng 1 cho thấy các thang đo đều đạt yêu cầu về chất lượng đo lường. Hệ số Cronbach's Alpha của ba thang đo đều lớn hơn 0,7 theo gợi ý của Hair và cộng sự<sup>35</sup>, thể hiện mức độ nhất quán nội tại tốt, trong đó cao nhất là thang đo Cảm nhận trách nhiệm cá nhân với  $\alpha$  bằng 0,897. Các hệ số tương quan biến tổng nhỏ nhất trong từng thang đo đều trên 0,6, cho thấy từng biến quan sát gắn kết chặt chẽ với tổng thang đo. Về giá trị hội tụ, tất cả các thang đo đều có chỉ số AVE lớn hơn 0,5 và CR lớn hơn 0,7, chứng tỏ các biến quan sát giải thích tốt phương sai khái niệm và đạt độ tin cậy tổng hợp<sup>40</sup>. Không có biến quan sát nào bị loại, do đó ba thang đo Cảm nhận trách nhiệm cá nhân, Tính hững hờ tập thể và Động lực nội tại đều đủ tin cậy cho các phân tích tiếp theo.

### Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

Kết quả từ bảng 2 cho thấy mô hình đạt yêu cầu về điều kiện phân tích với KMO = 0,879 và Sig. Bartlett's Test = 0,000, phản ánh dữ liệu phù hợp để trích xuất nhân tố<sup>35</sup>. Giá trị Eigenvalue = 5,974, với tổng phương sai trích = 67,005%, và tải nhân tố thấp nhất = 0,583, cho thấy các biến quan sát có mức đóng góp nhất quán vào cấu trúc khái niệm. Nhìn chung, kết quả EFA xác nhận rằng cả ba thang đo đều có cấu

**Bảng 1: Kết quả kiểm định độ tin cậy và hội tụ của thang đo (Nguồn: Kết quả tính toán tổng hợp từ phần mềm SPSS và AMOS)**

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
Cảm nhận trách nhiệm cá nhân (TNCN)	7	0,897	0,619	0,567	0,901	Không loại biến
Tính hững hờ tập thể (HHTT)	4	0,867	0,624	0,621	0,863	Không loại biến
Động lực nội tại (DLNT)	3	0,778	0,616	0,540	0,778	Không loại biến

**Bảng 2: Kết quả phân tích EFA (Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm SPSS)**

Thang đo	Mã hóa biến	Chỉ số KMO	Sig. (Bartlett's Test)	Eigen value	Tổng phương sai trích (%)	Tải nhân tố thấp nhất
Cảm nhận trách nhiệm cá nhân	TNCN	0,879	0,000	5,974	42,672	0,583
Tính hững hờ tập thể	HHTT			2,184	58,275	0,688
Động lực nội tại	DLNT			1,222	67,005	0,725

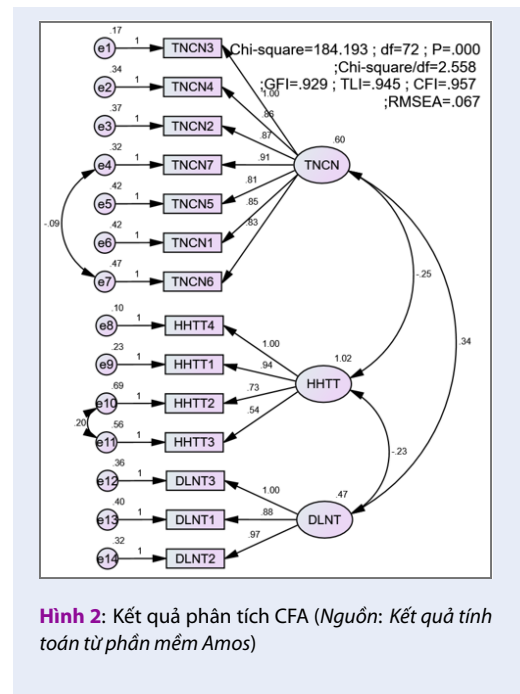
trúc đơn nhân tố rõ ràng, đảm bảo điều kiện cho các bước phân tích CFA và SEM tiếp theo. Ngoài ra, kết quả kiểm tra sai lệch phương pháp chung (CMB) bằng phương pháp kiểm định đơn nhân tố (Harman's single-factor test). Kết quả cho thấy tổng phương sai trích xuất của nhân tố đầu tiên là 42,67%, thấp hơn ngưỡng 50%, cho thấy CMB trong nghiên cứu hiện tại là không đáng kể<sup>39</sup>.

**Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA**

Kết quả ở hình 2 cho thấy mô hình đo lường phù hợp tốt với dữ liệu, chỉ số Chi-square/df = 2,558, GFI = 0,929, TLI = 0,945, CFI = 0,957 và RMSEA = 0,067, đều nằm trong ngưỡng khuyến nghị của<sup>37</sup>. Các hệ số tải chuẩn hóa đều lớn hơn 0,5, phần lớn vượt 0,8, không có biến quan sát nào bị loại. Điều này khẳng định tính đơn nhân tố rõ ràng của ba thang đo Cảm nhận trách nhiệm cá nhân, Tính hững hờ tập thể và Động lực nội tại, tạo nền tảng vững chắc cho phân tích SEM tiếp theo.

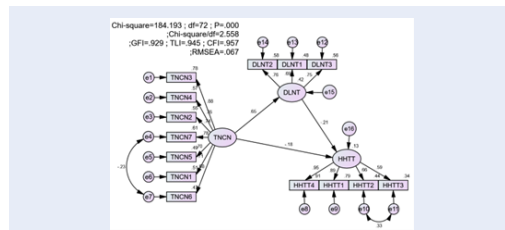
**Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM và kiểm định giả thuyết**

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) ở hình 3 cho thấy mô hình có độ phù hợp tốt với dữ liệu, với các chỉ số: Chi-square/df = 2.558, GFI =



**Hình 2: Kết quả phân tích CFA (Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm Amos)**

0.929, TLI = 0.945, CFI = 0.957 và RMSEA = 0.067 – đều nằm trong ngưỡng khuyến nghị<sup>37</sup>. Về kiểm định giả thuyết, các mối quan hệ đều có ý nghĩa thống kê và được chấp nhận.



**Hình 3:** Kết quả phân tích SEM (Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm Amos)

Với kết quả từ bảng 3, Cảm nhận trách nhiệm cá nhân (TNCN) có ảnh hưởng âm trực tiếp đến Tính hững hờ tập thể (HHTT) ( $\beta = -0,184$ ;  $p = 0,024$ ), đồng thời tác động dương mạnh đến Động lực nội tại (DLNT) ( $\beta = 0,648$ ;  $p < 0,001$ ). Mặt khác, động lực nội tại cũng tác động âm đáng kể đến HHTT ( $\beta = -0,208$ ;  $p = 0,018$ ), cho thấy vai trò làm giảm hành vi hững hờ trong nhóm. Đặc biệt, kết quả kiểm định hiệu ứng gián tiếp xác nhận vai trò trung gian một phần của động lực nội tại trong mối quan hệ giữa cảm nhận trách nhiệm cá nhân và tính hững hờ tập thể, với hệ số tác động gián tiếp đạt  $\beta = -0,135$  ( $p = 0,024$ ).

Tóm lại, mô hình lý thuyết được xác nhận, trong đó động lực nội tại đóng vai trò trung gian quan trọng, giúp lý giải cách mà cảm nhận trách nhiệm cá nhân góp phần làm giảm hành vi hững hờ trong môi trường làm việc nhóm.

### THẢO LUẬN KẾT QUẢ VÀ ĐỀ XUẤT

Kết quả phân tích mô hình SEM từ bảng 3 đã xác nhận đầy đủ bốn giả thuyết nghiên cứu, qua đó làm sáng tỏ vai trò trung gian quan trọng của Động lực nội tại (DLNT) trong mối quan hệ giữa Cảm nhận trách nhiệm cá nhân (TNCN) và Tính hững hờ tập thể (HHTT).

Trước hết, kết quả cho thấy TNCN có ảnh hưởng tiêu cực trực tiếp đến HHTT ( $\beta = -0,184$ ;  $p = 0,024$ ), cho thấy khi nhân viên cảm nhận rõ ràng về trách nhiệm của bản thân, họ có xu hướng ít tham gia vào các hành vi hững hờ trong nhóm. Phát hiện này phù hợp với các nghiên cứu trước đây như Hall & cộng sự<sup>17</sup>, trong đó nhấn mạnh rằng trách nhiệm cá nhân là một yếu tố thúc đẩy hành vi tích cực và giảm thiểu xu hướng ỷ lại vào người khác trong môi trường làm việc nhóm. Trong bối cảnh doanh nghiệp dịch vụ, nơi công việc đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các thành viên thì

việc nuôi dưỡng cảm nhận trách nhiệm là điều kiện cần thiết để hạn chế sự suy giảm hiệu suất nhóm do tâm lý hững hờ gây ra.

Thứ hai, nghiên cứu cũng chỉ ra rằng TNCN tác động tích cực và mạnh mẽ đến DLNT ( $\beta = 0,648$ ;  $p < 0,001$ ), khẳng định rằng khi cá nhân cảm thấy có trách nhiệm, họ sẽ dễ dàng nội hóa giá trị công việc, từ đó hình thành động lực xuất phát từ bản thân thay vì do áp lực hay phần thưởng bên ngoài. Phát hiện này phù hợp với lý thuyết Tự Quyết của Deci & Ryan<sup>33</sup> và nghiên cứu của Gagné & Deci<sup>9</sup>, cho rằng việc cảm thấy có quyền làm chủ và có trách nhiệm với hành động của mình là tiền đề để phát triển động lực nội tại. Trong môi trường làm việc hiện đại, điều này càng có ý nghĩa khi động lực nội tại đóng vai trò then chốt trong việc duy trì hiệu suất và sự gắn bó dài hạn.

Tiếp theo, kết quả cũng cho thấy DLNT có ảnh hưởng tiêu cực đáng kể đến HHTT ( $\beta = -0,208$ ;  $p = 0,018$ ). Khi động lực nội tại tăng, cá nhân có xu hướng chủ động đóng góp và ít rơi vào trạng thái ỷ lại vào nhóm, phù hợp với mô hình nỗ lực tập thể<sup>19</sup>, trong đó cho rằng động lực đóng vai trò điều tiết hành vi nhóm thông qua cảm nhận giá trị cá nhân trong nỗ lực chung. Các nghiên cứu Grant<sup>10</sup> và Milyavskaya & Koestner<sup>12</sup> cũng nhấn mạnh rằng cá nhân có động lực nội tại cao thường có trách nhiệm với kết quả công việc và thể hiện nỗ lực bền vững mà không phụ thuộc vào sự giám sát.

Đáng chú ý, kết quả còn cho thấy DLNT đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa TNCN và HHTT ( $\beta = -0,135$ ;  $p = 0,024$ ). Điều này có nghĩa là mặc dù trách nhiệm cá nhân có thể trực tiếp làm giảm tính hững hờ, nhưng phần lớn hiệu quả đó được truyền dẫn thông qua việc kích hoạt động lực nội tại. Cơ chế này phản ánh chính xác quá trình nội hóa trách nhiệm thành động lực tự thân như lý thuyết SDT đã mô tả<sup>8</sup>. Phát hiện này không chỉ có ý nghĩa lý thuyết mà còn mang tính thực tiễn sâu sắc: để giảm hành vi hững hờ trong tổ chức, doanh nghiệp không chỉ nên áp đặt trách nhiệm từ bên ngoài mà cần xây dựng môi trường nuôi dưỡng động lực xuất phát từ bên trong nhân viên.

Một số nghiên cứu trước tại TP. Hồ Chí Minh chủ yếu xem xét ảnh hưởng của công bằng tổ chức và phong cách lãnh đạo đến tính hững hờ tập thể<sup>41</sup>, tuy nhiên, những nghiên cứu này chưa khai thác vai trò của cơ chế tâm lý nội tại ở từng cá nhân. Nghiên cứu hiện tại bổ sung phân tích về ảnh hưởng trực tiếp của cảm nhận trách nhiệm cá nhân và vai trò trung gian của động lực nội tại. Kết quả cho thấy, mặc dù các yếu tố tổ chức vẫn quan trọng, việc nhân viên nội hóa trách nhiệm và phát triển động lực tự thân là yếu tố then chốt trong việc giảm thiểu tính hững hờ, đặc biệt

**Bảng 3: Kết quả kiểm định giả thuyết (Nguồn: Kết quả tổng hợp từ phần mềm Amos)**

Giả thuyết	Mối tác động	Trực tiếp		Gián tiếp		Ghi chú
		S.ES	Sig.	S.ES	Sig.	
H1	TNCN → HHTT	-0,184	0,024			Chấp nhận
H2	TNCN → DLNT	0,648	***			Chấp nhận
H3	DLNT → HHTT	-0,208	0,018			Chấp nhận
H4	TNCN → DLNT → HHTT			-0,135	0,024	Trung gian 1 phần

trong môi trường dịch vụ có đặc thù công việc nhóm cao. Như vậy, nghiên cứu không chỉ củng cố các phát hiện trước mà còn mở rộng đóng góp học thuật bằng cách bổ sung cơ chế tâm lý nội tại chưa được khai thác, đồng thời cung cấp bằng chứng thực nghiệm cụ thể cho các doanh nghiệp dịch vụ truyền thông, quảng cáo và tổ chức sự kiện tại TP. Hồ Chí Minh.

Tổng thể, mô hình nghiên cứu đã khẳng định tính hợp lý của hướng tiếp cận đa biến giữa tâm lý trách nhiệm, động lực và hành vi nhóm. Kết quả vừa làm rõ mối quan hệ nhân quả giữa các yếu tố, vừa mở ra gợi ý thực tiễn quan trọng cho các doanh nghiệp dịch vụ – nơi hiệu quả làm việc nhóm chịu ảnh hưởng lớn bởi tinh thần trách nhiệm và mức độ cam kết tự thân của từng cá nhân.

### KẾT LUẬN

Kết quả nghiên cứu đã xác nhận mô hình lý thuyết đề xuất, làm rõ mối quan hệ giữa cảm nhận trách nhiệm cá nhân, động lực nội tại và tính hững hờ tập thể trong bối cảnh các doanh nghiệp dịch vụ truyền thông, quảng cáo và tổ chức sự kiện tại TP. Hồ Chí Minh. Việc nhân viên cảm nhận rõ trách nhiệm cá nhân không chỉ giúp giảm hành vi hững hờ trong nhóm, mà còn thúc đẩy động lực làm việc từ nội tại là yếu tố trung gian quan trọng. Điều này cho thấy, để giảm tính hững hờ trong nhóm, tổ chức cần kết hợp giữa việc nâng cao ý thức trách nhiệm và khơi dậy động lực tự thân từ bên trong mỗi cá nhân.

Về đóng góp học thuật, nghiên cứu mở rộng hiểu biết về cơ chế tâm lý tác động đến hành vi nhóm, cụ thể là vai trò trung gian của động lực nội tại. Kết quả nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm về cách mà nhận thức trách nhiệm cá nhân ảnh hưởng đến tính hững hờ tập thể, góp phần bổ sung cơ sở lý thuyết cho các mô hình về hiệu quả làm việc nhóm và hành vi tổ chức, đặc biệt trong bối cảnh các doanh nghiệp dịch vụ đô thị, nơi làm việc nhóm là hình thức chủ đạo.

Về đóng góp thực tiễn, nghiên cứu đưa ra một số hàm ý quản trị. Các doanh nghiệp cần tạo điều kiện để nhân viên hiểu rõ vai trò và trách nhiệm của mình

thông qua việc giao quyền phù hợp, minh bạch mục tiêu và phản hồi kịp thời. Đồng thời, nên thiết kế môi trường làm việc khuyến khích sự tự chủ, công nhận đóng góp cá nhân và tạo điều kiện để nhân viên gắn kết giá trị công việc với mục tiêu cá nhân. Ngoài ra, các doanh nghiệp có thể tổ chức các khóa đào tạo về kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng quản lý trách nhiệm cá nhân trong dự án, hoặc các buổi huấn luyện chuyên đề nhằm nâng cao nhận thức về vai trò của mỗi cá nhân trong kết quả chung. Song song đó, cần thiết kế các chính sách nhân sự cụ thể như cơ chế khen thưởng dựa trên mức độ đóng góp thực tế, chương trình cổ vũ và hỗ trợ phát triển nghề nghiệp, hay các hoạt động gắn kết nội bộ giúp nhân viên tìm thấy ý nghĩa công việc gắn liền với mục tiêu cá nhân. Những hoạt động này vừa khuyến khích tinh thần trách nhiệm, vừa nuôi dưỡng động lực từ bên trong, qua đó góp phần hạn chế tính hững hờ tập thể trong tổ chức.

Tuy vậy, nghiên cứu vẫn tồn tại một số giới hạn. Mẫu khảo sát chỉ giới hạn trong 18 doanh nghiệp dịch vụ tại TP. Hồ Chí Minh, nên kết quả chưa phản ánh đầy đủ các ngành nghề hoặc địa phương khác. Bên cạnh đó, dữ liệu được thu thập tại một thời điểm, chưa đủ để kiểm định mối quan hệ nhân quả theo thời gian. Ngoài ra, việc sử dụng thang đo Likert tự đánh giá có thể chịu ảnh hưởng bởi nhận thức chủ quan của người trả lời. Các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng sang các lĩnh vực và vùng địa lý khác, đồng thời bổ sung các yếu tố ảnh hưởng như văn hóa tổ chức, sự hỗ trợ từ cấp trên, áp lực công việc hoặc tính chất nhiệm vụ để làm rõ hơn cơ chế hình thành tính hững hờ trong môi trường làm việc nhóm.

### DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

- AVE Phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted)
- CFA Phân tích nhân tố khẳng định
- CMB Sai lệch phương pháp chung
- CR Độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability)
- DLNT Động lực nội tại
- HHTT Tính hững hờ tập thể

SDT Lý thuyết tự quyết (Self-Determination Theory)  
SEM Mô hình cấu trúc tuyến tính  
TNCN Cảm nhận trách nhiệm cá nhân  
TP.Hồ Chí Minh Thành phố Hồ Chí Minh

## XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Nhóm tác giả cam kết không có bất kỳ xung đột lợi ích nào liên quan đến quá trình thực hiện nghiên cứu, viết bài hoặc xuất bản bài báo này.

## ĐÓNG GÓP CỦA TÁC GIẢ

Tác giả Nguyễn Đình Hòa đóng vai trò là tác giả chính, chịu trách nhiệm hình thành ý tưởng nghiên cứu, thiết kế phương pháp luận, đề xuất mô hình nghiên cứu, thảo luận kết quả đạt được và chịu trách nhiệm trong việc hoàn thiện bản thảo cuối cùng của bài báo. Tác giả Vũ Bá Thành đóng vai trò là tác giả liên hệ chính, chịu trách nhiệm xây dựng phần cơ sở lý thuyết, tổng quan tài liệu, thu thập, xử lý dữ liệu và chỉnh sửa ngôn ngữ, định dạng bài viết theo yêu cầu xuất bản, và hoàn thiện các khuyến nghị thực tiễn từ kết quả nghiên cứu.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Latane B, Williams K, Harkins S. Many hands make light the work: the causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1979;37(6):822–32. Available from: <https://10.1037/0022-3514.37.6.822>.
- Karau SJ, Williams KD. Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1993;65(4):681–706. Available from: <https://10.1037/0022-3514.65.4.681>.
- Harkins SG. Social loafing and social facilitation. In: and others, editor. *Advances in experimental social psychology*. vol. Volume 20. Academic Press: Academic Press; 1987. p. 1–47.
- Thành VB, Toàn NV. Công bằng tổ chức, tinh hứng 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*. 2024;04(85):114–126.
- Schlenker BR, Britt TW, Pennington J, Murphy R, Doherty K. The triangle model of responsibility. *Psychological Review*. 1994;101(4):632–52. Available from: <https://10.1037/0033-295X.101.4.632>.
- Frink DD, Klimoski RJ. Toward a theory of accountability in organizations and human resource management. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 1998;16:1–51.
- Deci EL, Ryan RM. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer; 1985. Available from: <https://10.1007/978-1-4899-2271-7>.
- Ryan RM, Deci EL. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*. 2000;55(1):68–78. Available from: <https://10.1037/0003-066X.55.1.68>.
- Gagné M, Deci EL. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 2005;26(4):331–62. Available from: <https://10.1002/job.322>.
- Grant AM. Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *The Journal of Applied Psychology*. 2008;93(1):48–58. Available from: <https://10.1037/0021-9010.93.1.48>.
- Parks CD, Vu AD. Social dilemma behavior of individuals from highly individualist and collectivist cultures. *The Journal of*

- Conflict Resolution. 1994;38(4):708–18. Available from: <https://10.1177/0022002794038004006>.
- Milyavskaya M, Koestner R. Psychological needs, motivation, and well-being: A test of self-determination theory across multiple domains. *Personality and Individual Differences*. 2011;50(3):387–91. Available from: <https://10.1016/j.paid.2010.10.029>.
- Csikszentmihalyi M. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper & Row; 1990.
- Deci EL, Koestner R, Ryan RM. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*. 1999;125(6):627–68. Available from: <https://10.1037/0033-2909.125.6.627>.
- Thomas KW, Velthouse BA. Cognitive elements of empowerment: An "model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*. 1990;15(4):666–81.
- Lerner JS, Tetlock PE. Accounting for the effects of accountability. *Psychological Bulletin*. 1999;125(2):255–75. Available from: <https://10.1037/0033-2909.125.2.255>.
- Hall AT, Frink DD, Buckley MR. An accountability account: A review and synthesis of the theoretical and empirical research on felt accountability. *Journal of Organizational Behavior*. 2017;38(2):204–24. Available from: <https://10.1002/job.2052>.
- Frink DD, Klimoski RJ. Advancing accountability theory and practice: Introduction to the human resource management review special edition. *Human Resource Management Review*. 2004;14(1):1–17.
- Karau SJ, Williams KD. Understanding individual motivation in groups: The collective effort model. In: ME T, et al., editors. *Groups at work: theory and research*. Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates; 2001. p. 113–41.
- George JM. Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*. 1992;35(1):191–202. Available from: <https://10.2307/256478>.
- Simms S, Nichols T. Social loafing: A review of the literature. *Journal of Management Policy and Practice*. 2014;15(1):58–67.
- Hardy CJ, Latané B. Social loafing in cheerleaders: effects of team membership and competition. *Journal of Sport & Exercise Psychology*. 1986;8(3):233–43.
- Price KH, Harrison DA, Gavin JH. Withholding inputs in team contexts: member composition, interaction processes, evaluation structure, and social loafing. *The Journal of Applied Psychology*. 2006;91(6):1375–84. Available from: <https://10.1037/0021-9010.91.6.1375>.
- Jassawalla AR, Sashittal HC, Malshe A. Students' perceptions of social loafing: its antecedents and consequences in undergraduate business classroom teams. *Academy of Management Learning & Education*. 2009;8(1):42–54. Available from: <https://10.5465/aml.2009.37012178>.
- Piezon SL, Ferree WD. Perceptions of social loafing in online learning groups: A study of public university and US Naval War College students. *International Review of Research in Open and Distance Learning*. 2008;9(2):1–17. Available from: <https://10.19173/irrodl.v9i2.484>.
- Schlenker BR, Weigold MF. Self-identification and accountability. In: and others, editor. *In Impression management in the organization*. Psychology Press; 2013. p. 21–44.
- Frink DD, Hall AT, Perryman AA, Ranft AL, Hochwarter WA, Ferris GR, et al. Meso-level theory of accountability in organizations. In: and others, editor. *In Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited; 2008. p. 177–245.
- Hochwarter WA, Ferris GR, Gavin MB, Perrewé PL, Hall AT, Frink DD. Political skill as neutralizer of felt accountability tension effects on job performance ratings: A longitudinal investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2007;102(2):226–39. Available from: <https://10.1016/j.obhdp.2006.09.003>.
- Schippers MC. Social loafing in teams. In: Salas IE, Rico R, Passmore J, et al., editors. *The Wiley Blackwell handbook of*

- the psychology of team working and collaborative processes. Wiley Blackwell; 2014. p. 319–37.
30. Tremblay MA, Blanchard CM, Taylor S, Pelletier LG, Villeneuve M. Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science Revue Canadienne des Sciences du Comportement*. 2009;41(4):213–26. Available from: <https://10.1037/a0015167>.
  31. Rosenblatt Z. Personal accountability in education: measure development and validation. *Journal of Educational Administration*. 2017;55(1):18–32. Available from: <https://10.1108/JEA-10-2015-0093>.
  32. Six F. Trust-based accountability in education: The role of intrinsic motivation. In: and others, editor. *In Trust, accountability and capacity in education system reform*. Routledge; 2020. p. 55–77.
  33. Deci EL, Ryan RM. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*. 2000;11(4):227–68.
  34. Verwaeren B, Nijstad BA. What I do or how I do it: the effect of accountability focus on individual exploration. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2022;31(3):421–39. Available from: <https://10.1080/1359432X.2021.1967322>.
  35. Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE. *Multivariate data analysis*. Pearson Prentice Hall; 2010.
  36. Akgunduz Y, Eryilmaz G. Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing? *International Journal of Hospitality Management*. 2018;68:41–9. Available from: <https://10.1016/j.ijhm.2017.09.010>.
  37. Hu LT, Bentler PM. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*. 1999;6(1):1–55. Available from: <https://10.1080/10705519909540118>.
  38. Kline RB. *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications; 2023.
  39. Cooper B, Eva N, Fazlelahi FZ, Newman A, Lee A, Obschonka M. Addressing common method variance and endogeneity in vocational behavior research: A review of the literature and suggestions for future research. *Journal of Vocational Behavior*. 2020;121. Available from: <https://10.1016/j.jvb.2020.103472>.
  40. Fornell C, Larcker DF. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *JMR, Journal of Marketing Research*. 1981;18(1):39–50. Available from: <https://10.1177/002224378101800104>.
  41. Thành VB, Toàn NV. 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*. 2024;(31):116–123.

# THE MEDIATING ROLE OF INTRINSIC MOTIVATION IN THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED PERSONAL ACCOUNTABILITY AND SOCIAL LOAFING: A STUDY OF MEDIA, ADVERTISING, AND EVENT SERVICE COMPANIES IN HO CHI MINH CITY

Nguyen Dinh Hoa, Vu Ba Thanh\*



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

## ABSTRACT

This study aims to examine the mediating role of intrinsic motivation in the relationship between perceived personal accountability and social loafing. The survey was conducted among employees working at 18 service enterprises operating in the fields of media, advertising, and event organization in Ho Chi Minh City. Data were collected through a questionnaire using a 5-point Likert scale, with 343 valid responses analyzed using structural equation modeling (SEM) via SPSS 26.0 and AMOS 24.0. The results indicate that perceived personal accountability has a direct negative effect on social loafing and a positive effect on intrinsic motivation. At the same time, intrinsic motivation also exerts a negative effect on social loafing. Notably, intrinsic motivation partially mediates the relationship between perceived personal accountability and social loafing. These findings suggest that reducing loafing behavior in work groups requires not only enhancing employees' personal accountability but also stimulating their intrinsic motivation. The study provides additional empirical evidence on the link between accountability psychology, work motivation, and group behavior, while offering managerial implications to improve group performance in service enterprises in Ho Chi Minh City.

JEL Code: D23; M12; L20

**Key words:** Perceived personal accountability, Intrinsic motivation, Social loafing.

Faculty of Labour Relations & Trade Unions – Ton Duc Thang University, Vietnam

## Correspondence

**Vu Ba Thanh**, Faculty of Labour Relations & Trade Unions – Ton Duc Thang University, Vietnam

Email: vubathanh@tdtu.edu.vn

## History

- Received: 19/06/2025
- Revised: 07/11/2025
- Accepted: 09/04/2026
- Published Online: 12-05-2026

DOI : <https://doi.org/10.32508/vnuhcmjeb.v10i2.1666>



## Copyright

© VNUHCM Journal. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International license.

**Cite this article :** Dinh Hoa N, Ba Thanh V. **THE MEDIATING ROLE OF INTRINSIC MOTIVATION IN THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED PERSONAL ACCOUNTABILITY AND SOCIAL LOAFING: A STUDY OF MEDIA, ADVERTISING, AND EVENT SERVICE COMPANIES IN HO CHI MINH CITY** . *VNUHCM J. Econ. Bus. Law.* 2026; 10(2):6525-6534.