



TẠP CHÍ

NGUỒN NHÂN LỰC VÀ AN SINH XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

ISSN 2815 - 5610

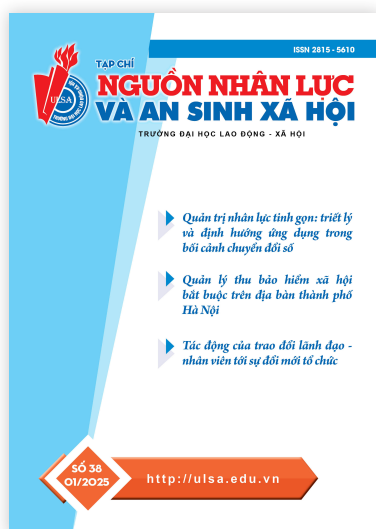
- ▶ *Quản trị nhân lực tinh gọn: triết lý và định hướng ứng dụng trong bối cảnh chuyển đổi số*
- ▶ *Quản lý thu bảo hiểm xã hội bắt buộc trên địa bàn thành phố Hà Nội*
- ▶ *Tác động của trao đổi lãnh đạo - nhân viên tới sự đổi mới tổ chức*

SỐ 38
01/2025

<http://ulsa.edu.vn>

**TẠP CHÍ NGUỒN NHÂN LỰC
VÀ AN SINH XÃ HỘI**

*Journal of Human Resources and
Social Protection*



Tạp chí ra hàng tháng
Số 38 - Tháng 01/2025

TỔNG BIÊN TẬP

PGS. TS. Lê Thanh Hà

PHÓ TỔNG BIÊN TẬP

TS. Doãn Thị Mai Hương

HỘI ĐỒNG BIÊN TẬP

PGS. TS. Lê Thanh Hà

GS.TS. Trần Ngọc Anh

GS.TS. Phạm Quang Trung

GS.TS. Ngô Thắng Lợi

GS.TS. Nguyễn Hữu Minh

GS.TS. Đinh Văn Sơn

TS. Doãn Thị Mai Hương

PGS. TS. Đỗ Thị Tươi

TS. Nguyễn Trung Hải (79)

THƯ KÝ TÒA SOẠN

TS. Nguyễn Xuân Hường

Tòa soạn: số 43 Trần Duy Hưng,
phường Trung Hòa, quận Cầu Giấy,
Thành phố Hà Nội

Điện thoại: 024.35564584

Email: phongkhhtqt@ulsa.edu.vn

Giấy phép xuất bản số:

438/GP-BTTTT ngày 13 tháng 7 năm 2021

Chế bản và in tại Công ty TNHH In Vietcolor

TRONG SỐ NÀY:

- 2 *Quản trị nhân lực tinh gọn: triết lý và định hướng ứng dụng trong bối cảnh chuyển đổi số*

Đỗ Thị Tươi, Hà Duy Hào

- 14 *Quản lý thu bảo hiểm xã hội bắt buộc trên địa bàn thành phố Hà Nội*

Phạm Đỗ Dũng

- 25 *Tác động của trao đổi lãnh đạo - nhân viên tới sự đổi mới tổ chức*

Hà Diệu Linh, Nguyễn Ngọc Huyền,

Phạm Phương Thùy,

Trần Hà Trang, Đào Anh Tuấn

- 39 *Một số khó khăn, thách thức trong công tác bảo vệ trẻ em của người làm công tác xã hội cấp cơ sở tại thành phố Hà Nội*

Nguyễn Thùy Trang

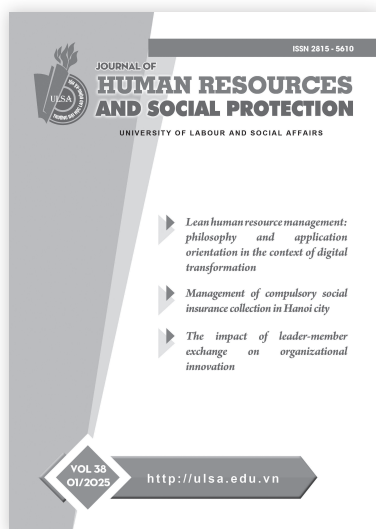
- 48 *Ảnh hưởng của Hiệu ứng cừu đen và Điều chỉnh hành vi đến quá trình chữa lành tâm lý của sinh viên*

Mai Quốc Bảo, Nguyễn Phạm Khánh Linh,

Đặng Bảo Ngọc Anh, Nguyễn Xuân Diệu,

Nguyễn Phan Quốc

**JOURNAL OF HUMAN
RESOURCES AND SOCIAL
PROTECTION**



Monthly Publication
Vol 38 - 01/2025

EDITOR-IN-CHIEF

Asso. Prof. Dr. Le Thanh Ha

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF

Dr. Doan Thi Mai Huong

EDITORIAL BOARD

Asso. Prof. Dr. Le Thanh Ha

Prof. Dr. Tran Ngoc Anh

Prof. Dr. Pham Quang Trung

Prof. Dr. Ngo Thang Loi

Prof. Dr. Nguyen Huu Minh

Prof. Dr. Dinh Van Son

Dr. Doan Thi Mai Huong

Asso. Prof. Dr. Do Thi Tuoi

Dr. Nguyen Trung Hai (79)

EDITORIAL SECRETARY

Dr. Nguyen Xuan Huong

Journal Office:

No.43 Tran Duy Hung Road,

Trung Hoa Ward, Cau Giay Distr., Hanoi.

Tel: +84 (0) 24 35564584

Email: phongkhhtqt@ulsa.edu.vn

Publishing License

No. 438/GP-BTTTT dated 13th July 2021

Printed at Vietcolor Ltd. Company.

TABLE OF CONTENTS:

- 2** *Lean human resource management: philosophy and application orientation in the context of digital transformation*
Do Thi Tuoi, Ha Duy Hao
- 14** *Management of compulsory social insurance collection in Hanoi city*
Pham Do Dung
- 25** *The impact of leader-member exchange on organizational innovation*
**Ha Dieu Linh, Nguyen Ngoc Huyen,
Pham Phuong Thuy,
Tran Ha Trang, Dao Anh Tuan**
- 39** *Some difficulties, challenges in child protection work faced by grassroots social workers in Hanoi*
Nguyen Thuy Trang
- 48** *The influence of the Black sheep effect and Behavior modification on the psychological healing process of students*
**Mai Quoc Bao, Nguyen Pham Khanh Linh,
Đang Bao Ngoc Anh, Nguyen Xuan Dieu,
Nguyen Phan Quoc**

QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TINH GỌN: TRIẾT LÝ VÀ ĐỊNH HƯỚNG ỨNG DỤNG TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

PGS. TS. Đỗ Thị Tươi

Trường Đại học Lao động - Xã hội

dothitui@gmail.com

TS. Hà Duy Hào

Trường Đại học Lao động - Xã hội

haoulsa@gmail.com

Tóm tắt: Trong bối cảnh chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ, các doanh nghiệp không chỉ đối diện với những biến đổi sâu sắc về công nghệ mà còn phải thích nghi với những thay đổi lớn trong mô hình quản trị, đặc biệt là trong lĩnh vực quản trị nhân lực. Một trong những xu hướng nổi bật trong lĩnh vực này là quản trị nhân lực tinh gọn (Lean HRM - Lean Human Resource Management). Quản trị nhân lực tinh gọn không chỉ là công cụ để cắt giảm chi phí mà còn là một cách tiếp cận chiến lược nhằm tối ưu hóa hiệu quả quản lý nhân lực, tăng năng suất và giảm thiểu lãng phí. Bằng phương pháp phân tích và tổng hợp lý thuyết, nhóm tác giả đã nghiên cứu các công bố trong và ngoài nước về quản trị nhân lực tinh gọn, chuyển đổi số. Từ đó, xác định một chỉnh thể đầy đủ, hoàn chỉnh về triết lý quản trị nhân lực tinh gọn và đưa ra định hướng cách thức ứng dụng quản trị nhân lực tinh gọn trong bối cảnh chuyển đổi số nhằm cải tiến hệ thống quản trị nhân lực, tiết kiệm chi phí, tối ưu hóa quy trình, thúc đẩy tăng năng suất, duy trì lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Từ khóa: quản trị nhân lực, quản trị nhân lực tinh gọn, triết lý, chuyển đổi số.

LEAN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: PHILOSOPHY AND APPLICATION ORIENTATION IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract: In the realm of robust digital transformation, organizations are encountering not only substantial technological advancements but are also required to adjust to considerable alterations in management frameworks, especially concerning human resource management. A notable trend emerging in this area is Lean Human Resource Management (Lean HRM). Lean HRM serves not merely as a mechanism for reducing costs but as a strategic framework designed to optimize human resource management, boost productivity, and eliminate waste. Through a methodical analysis and synthesis of both domestic and international literature on Lean HRM and digital transformation, the authors have explored this subject extensively. The objective is to cultivate a thorough understanding of the Lean HRM philosophy and to offer guidance on its application within the realm of digital transformation. This approach aims to enhance the human resource management system, lower expenses, streamline processes, and increase productivity, ultimately ensuring a sustained competitive edge in the marketplace.

1. Đặt vấn đề

Quản trị nhân lực tinh gọn (Lean Human Resource Management - Lean HRM) là một phương pháp quản lý hiện đại, tập trung vào việc tối ưu hóa các quy trình quản trị nhân lực bằng cách loại bỏ lãng phí, nâng cao hiệu quả và tạo ra giá trị gia tăng cho tổ chức và người lao động. Trong bối cảnh chuyển đổi số và cách mạng công nghiệp 4.0, quản trị nhân lực tinh gọn càng trở nên quan trọng khi các doanh nghiệp phải đối mặt với sự thay đổi nhanh chóng về công nghệ và thị trường. Tuy nhiên, mối quan hệ giữa Cách mạng công nghệ 4.0 và quản trị nhân lực tinh gọn (Lean HRM) chưa được đánh giá đầy đủ. Các phương pháp Lean HRM muốn đạt được thành công ngày càng phụ thuộc vào các ứng dụng trên nền công nghệ số. Từ đó, việc tập trung ứng dụng các hệ thống công nghệ để tinh gọn quy trình quản lý nhân lực đã và đang trở thành xu hướng chuyển dịch quản lý doanh nghiệp trong giai đoạn tiếp theo của cuộc Cách mạng công nghệ 4.0.

Quản trị nhân lực tinh gọn trong bối cảnh chuyển đổi số là sự kết hợp giữa các nguyên tắc quản lý tinh gọn với các công nghệ kỹ thuật số để tối ưu hóa quy trình quản lý nhân lực. Lean HRM không chỉ tập trung vào việc loại bỏ lãng phí mà còn giúp doanh nghiệp thích nghi với sự thay đổi nhanh chóng của thị trường và công nghệ, đồng thời tạo ra giá trị bền vững cho cả tổ chức và đội ngũ nhân viên. Triết lý quản trị nhân lực tinh gọn kế thừa các nguyên tắc của phương pháp tinh gọn từ lĩnh vực sản xuất, nhấn mạnh tối ưu hóa hiệu suất, loại bỏ những hoạt động không tạo giá trị, tập trung vào nhu cầu thực sự của tổ chức và cải tiến liên tục. Các doanh nghiệp áp dụng triết lý này để xây dựng chính sách và quy trình quản lý nhân lực phù hợp, đảm bảo đội ngũ nhân lực phát huy tối đa tiềm năng trong mọi hoạt động.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, quản trị nhân lực tinh gọn mang lại nhiều lợi ích vượt trội khi kết hợp với công nghệ số. Doanh nghiệp có thể số hóa các quy trình quản lý nhân lực thông qua việc ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI), phần mềm quản trị nhân lực (HRM systems) và phân tích dữ liệu nhân lực (HR Analytics). Những công cụ này giúp tối ưu hóa các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu suất và nâng cao trải nghiệm nhân viên. Đồng thời, việc triển khai các mô hình làm việc linh hoạt như làm việc từ xa (remote work) hay hybrid giúp doanh nghiệp thích ứng nhanh với sự biến động của môi trường kinh doanh. Không chỉ dừng lại ở việc cải thiện hiệu quả, Lean HRM còn đóng vai trò chiến lược trong việc nâng cao năng suất, phát huy sáng tạo và xây dựng văn hóa đổi mới trong tổ chức. Đây là yếu tố quan trọng để doanh nghiệp vượt qua thách thức, tận dụng cơ hội và khẳng định vị thế trên thị trường toàn cầu.

2. Cơ sở lý thuyết về quản trị tinh gọn, quản trị nhân lực tinh gọn

2.1. Cơ sở lý thuyết về quản trị tinh gọn

Nhiều nhà nghiên cứu đã đưa ra các cách tiếp cận khác nhau để định nghĩa tinh gọn và quản trị tinh gọn. Krafcik (1988) mô tả tinh gọn là việc sử dụng ít tài nguyên hơn so với sản xuất hàng loạt, tập trung vào việc giảm thiểu các lãng phí. Ballard & Tommelein (2012) nhấn mạnh rằng tinh gọn cho phép doanh nghiệp đạt được mục tiêu sản xuất với ít lỗi hơn và mức độ đa dạng cao hơn, sử dụng ít tài nguyên hơn so với đối thủ cạnh tranh. Như vậy, tinh gọn là sử dụng thấp nhất, hợp lý nhất các nguồn lực nhưng vẫn đảm bảo hoạt động tốt. Tinh gọn ban đầu được gắn liền với sản xuất công nghiệp thông qua thuật ngữ “Lean production/manufacturing - Sản xuất tinh gọn”.

James Womack và cộng sự (1990) lần đầu tiên giới thiệu thuật ngữ “Lean production” trong tác

phẩm “The Machine That Changed the World”, quản trị tinh gọn là phương pháp quản lý nhằm giảm thiểu lãng phí để nâng cao năng suất và chất lượng. Sau đó, Womack & Daniel Jones (1996) với tác phẩm “Lean Thinking” nhấn mạnh rằng sản xuất tinh gọn là một hệ thống các phương pháp tập trung vào chính xác những gì khách hàng mong muốn, hạn chế tối đa sự lãng phí. Tương tự, Liker (2004) trong “The Toyota Way” và Dennis (2017) trong “Lean Production Simplified” đều cho rằng tinh gọn là triết lý sản xuất nhằm giảm thời gian từ khi nhận đơn hàng đến khi giao hàng bằng cách loại bỏ lãng phí.

Minh và nnk (2013) cho rằng, quản trị tinh gọn là tư duy quản trị tạo ra giá trị gia tăng cho doanh nghiệp thông qua việc sử dụng trí tuệ con người để cắt giảm chi phí lãng phí. Dưới góc nhìn khái quát, triết lý tinh gọn có thể hiểu là sự tập trung vào việc cắt giảm tối đa các lãng phí để nâng cao giá trị gia tăng cho khách hàng và doanh nghiệp, lãng phí được coi là bất cứ thứ gì không tạo ra giá trị mà khách hàng sẵn sàng trả tiền.

Mặc dù xuất phát từ lĩnh vực sản xuất nhưng quản trị tinh gọn đã chứng minh tính ứng dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực như cung cấp dịch vụ, y tế, giáo dục, thương mại, đặc biệt là ngành logistics. Tinh gọn không chỉ là một tập hợp các kỹ thuật mà còn là một triết lý quản lý nhằm giảm thiểu các hoạt động phi giá trị gia tăng, cải thiện sự hài lòng của khách hàng, nâng cao chất lượng và hiệu quả tổ chức (Rafique và cộng sự, 2017; Garza-Reyes, 2015).

Tóm lại, quản trị tinh gọn không chỉ là hệ thống các phương pháp và công cụ, mà còn là triết lý quản lý toàn diện. Triết lý này nhằm loại bỏ các hoạt động phi giá trị, tối ưu hóa quy trình, giảm thiểu thời gian và chi phí, đồng thời nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm. Quản trị tinh gọn giúp tổ chức đạt được hiệu quả hoạt động cao nhất, từ đó mang lại lợi ích bền vững cả về tài chính lẫn giá trị gia tăng cho khách hàng.

2.2. Cơ sở lý thuyết về quản trị nhân lực tinh gọn (Lean HRM)

Thuật ngữ “Quản trị nhân lực tinh gọn” (Lean HRM - Lean Human Resource Management) xuất hiện lần đầu tiên vào những năm 1980, khi

các công ty sản xuất phương Tây nghiên cứu và áp dụng các phương pháp tinh gọn trong sản xuất, đặc biệt là từ Toyota Production System (TPS) của Toyota. TPS được phát triển bởi Kiichiro Toyoda & Taiichi Ohno và được áp dụng rộng rãi trong sản xuất ô tô và các ngành công nghiệp khác. Vào những năm 1990, các nghiên cứu và áp dụng phương pháp tinh gọn trong quản trị nhân lực bắt đầu được thực hiện, và thuật ngữ “Quản trị nhân lực tinh gọn” được sử dụng để mô tả các phương pháp tinh gọn trong quản trị nhân lực.

Huy & Mai (2021), cho rằng quản trị nhân lực tinh gọn là quá trình áp dụng các tư duy, nguyên lý về quản trị tinh gọn vào hoạt động quản trị nhân lực nhằm xây dựng, duy trì, phát triển một đội ngũ lao động tinh nhuệ, linh hoạt, gọn nhẹ để thực hiện mục tiêu, chiến lược của tổ chức doanh nghiệp.

Quản trị nhân lực tinh gọn bản chất là một phương pháp quản lý nhân lực nhằm cải thiện hiệu quả và hiệu suất của các hoạt động liên quan đến con người trong tổ chức. Nó áp dụng các nguyên tắc và công cụ của quản trị tinh gọn vào các quy trình quản lý nhân lực như tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân lực, quản lý thực hiện công việc, phát triển nhân tài... Quản trị nhân lực tinh gọn là một phương pháp nhằm cải thiện các hoạt động quản trị nhân lực thông qua việc loại bỏ các lãng phí, tăng cường sự tham gia của người lao động và hướng tới liên tục cải tiến để tối ưu hóa nguồn lực.

Quản trị nhân lực tinh gọn mang lại sự linh hoạt, hiệu quả và tập trung vào con người hơn so với quản trị nhân lực truyền thống. Nó khuyến khích sự phát triển, trao quyền và tạo động lực cho nhân viên, từ đó giúp tối ưu hóa hiệu suất và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc chuyển đổi từ quản trị nhân lực truyền thống sang quản trị nhân lực tinh gọn đòi hỏi sự thay đổi về tư duy, văn hóa và quy trình làm việc. Để làm rõ hơn bản chất của quản trị nhân lực tinh gọn, nhóm tác giả đã tổng hợp thành bảng so sánh sự khác biệt giữa quản trị nhân lực truyền thống so với quản trị nhân lực tinh gọn thông qua so sánh cách thức và công cụ triển khai các nghiệp vụ quản trị nhân lực chính như sau:

Bảng 1. Sự khác biệt giữa quản trị nhân lực truyền thống với quản trị nhân lực tinh gọn

Nghệp vụ	Quản trị nhân lực truyền thống	Quản trị nhân lực tinh gọn
Tuyển dụng nhân lực	Tập trung vào việc tìm kiếm ứng viên phù hợp với mô tả công việc cụ thể, thường thông qua các kênh tuyển dụng truyền thống như đăng tuyển trên báo, website tuyển dụng. Quy trình tuyển dụng thường dài và nhiều bước.	Tập trung vào việc tìm kiếm ứng viên có tiềm năng phát triển và phù hợp với văn hóa công ty, không chỉ dựa trên kỹ năng hiện tại. Sử dụng các phương pháp tuyển dụng sáng tạo và công nghệ để tiếp cận ứng viên tiềm năng nhanh chóng và hiệu quả.
Đào tạo và phát triển nhân lực	Đào tạo thường được thực hiện theo lịch trình định sẵn và tập trung vào việc cung cấp kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc hiện tại...	Đào tạo được cá nhân hóa và liên tục, tập trung vào việc phát triển toàn diện nhân viên, bao gồm cả kỹ năng cứng và kỹ năng mềm, cũng như khuyến khích học tập suốt đời để thích ứng với sự thay đổi.
Quản lý thực hiện công việc	Đánh giá thực hiện công việc thường diễn ra định kỳ (hàng năm hoặc 6 tháng) và dựa trên các tiêu chí định sẵn, thường tập trung vào kết quả công việc.	Đánh giá thực hiện công việc diễn ra liên tục và đa chiều, bao gồm cả đánh giá từ cấp trên, đồng nghiệp và tự đánh giá. Tập trung vào cả kết quả công việc, năng lực và tiềm năng phát triển.
Quản trị thù lao lao động	Hệ thống thù lao thường cứng nhắc và thường dựa trên cấp bậc và thâm niên. - Tính cứng nhắc: Hệ thống lương thưởng thường dựa trên cấp bậc, thâm niên và bằng cấp, ít tính đến hiệu suất làm việc cá nhân. - Tính tập trung: Quyết định về lương thưởng thường do cấp quản lý cao nhất đưa ra, ít có sự tham gia của nhân viên. - Tính định kỳ: Thường điều chỉnh lương theo chu kỳ hàng năm hoặc 6 tháng, không kịp thời ghi nhận những đóng góp đột xuất. - Thiếu minh bạch: Thông tin về hệ thống lương thưởng thường không được công khai, gây ra sự nghi ngờ và bất mãn trong nhân viên.	Hệ thống lương thưởng và phúc lợi linh hoạt và công bằng, dựa trên hiệu suất và đóng góp của nhân viên, đồng thời khuyến khích, ghi nhận và tưởng thưởng kịp thời. - Tính linh hoạt: Lương thưởng dựa trên hiệu suất làm việc, kỹ năng và đóng góp của từng cá nhân, cho phép điều chỉnh kịp thời để ghi nhận thành tích. - Tính công bằng: Đảm bảo sự công bằng trong trả lương bằng cách đánh giá khách quan và minh bạch dựa trên kết quả công việc. - Tính minh bạch: Thông tin về hệ thống lương thưởng được công khai, giúp nhân viên hiểu rõ cách thức tính lương và các cơ hội thăng tiến. - Tính tham gia: Nhân viên được tham gia vào quá trình xây dựng và đánh giá hệ thống lương thưởng, tạo cảm giác được tôn trọng và có tiếng nói.
Quan hệ lao động	Quan hệ lao động thường mang tính chất hình thức và tập trung vào việc tuân thủ các quy định pháp luật.	Quan hệ lao động được xây dựng trên sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau, khuyến khích sự giao tiếp cởi mở và giải quyết xung đột một cách xây dựng.

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp

Từ những phân tích ở trên, quản trị nhân lực tinh gọn tiếp cận trong bài viết này là việc khai thác, sử dụng nguồn lực con người trong tổ chức, doanh nghiệp một cách hợp lý, tối ưu nhất để hiệu suất công việc cao nhất với chi phí thấp nhất. Như vậy, cần giảm các yếu tố dư thừa, lãng phí để tổ chức, doanh nghiệp vận hành gọn nhẹ, khai thác tối đa các nguồn lực để thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh cung cấp sản phẩm dịch vụ ra thị trường đáp ứng nhu cầu và thị hiếu của người tiêu dùng.

2.3. Bối cảnh chuyển đổi số với quản trị nhân lực tinh gọn

Quản trị nhân lực tinh gọn trong bối cảnh chuyển đổi số là sự kết hợp giữa tối ưu hóa quy trình quản lý nhân lực và việc áp dụng các công nghệ tiên tiến nhằm xây dựng một tổ chức linh hoạt và thích ứng nhanh chóng với sự thay đổi của công nghệ. Các thành phần của chuyển đổi số và sự tác động của các thành phần này đến quản trị nhân lực trong doanh nghiệp được thể hiện ở các nội dung:

Số hóa dữ liệu và số hóa quy trình

Số hóa dữ liệu (Digitization): Là quá trình chuyển đổi thông tin từ dạng analog sang định dạng kỹ thuật số, hoặc việc chuyển từ hồ sơ giấy sang các file dữ liệu trên máy tính hoặc hệ thống điện tử giúp tối ưu hóa việc lưu trữ và quản lý thông tin. Điều này không chỉ giúp tăng cường khả năng tìm kiếm và truy cập thông tin mà còn tạo ra nền tảng cho các phân tích dữ liệu phức tạp trong tương lai. **Số hóa quy trình (Digitalization):** Đây là bước tiến xa hơn, liên quan đến việc xử lý và tự động hóa các quy trình công việc dựa trên dữ liệu đã được số hóa. Các công cụ như phần mềm quản lý nguồn nhân lực (HRM) giúp tự động hóa các nhiệm vụ như tính lương, quản lý hồ sơ nhân viên và tuyển dụng, từ đó giảm thiểu các công việc lặp đi lặp lại và tăng cường hiệu quả làm việc, như hệ thống CRM (Customer Relationship Management) có thể được tích hợp với HRM để tối ưu hóa mối quan hệ giữa nhân viên và các phòng ban khác, nâng cao chất lượng phục vụ nội bộ.

Tạo dựng văn hóa số hóa trong tổ chức

Chuyển đổi số không chỉ là áp dụng công nghệ mà còn là một cuộc cách mạng về văn hóa và tư duy trong tổ chức. Để thành công trong việc ứng dụng quản trị nhân lực tinh gọn, các tổ chức cần xây dựng một văn hóa số hóa mạnh mẽ, trong đó công nghệ không chỉ là công cụ hỗ trợ mà còn là phần không thể thiếu trong mỗi quyết định và hoạt động. Việc này bắt đầu từ lãnh đạo: lãnh đạo cần là tấm gương cho việc áp dụng công nghệ, khuyến khích nhân viên tham gia vào việc học hỏi và ứng dụng các công cụ mới.

Ứng dụng công nghệ tiên tiến trong quản trị nhân lực

Trí tuệ nhân tạo (AI) và học máy (Machine Learning): Các công cụ AI có thể được sử dụng để phân tích dữ liệu nhân sự, từ đó dự đoán xu hướng và nhu cầu của nhân viên, tạo ra các chương trình đào tạo phù hợp và tối ưu hóa quy trình tuyển dụng. AI cũng giúp trong việc phân tích hiệu suất công việc và đưa ra các chỉ số hỗ trợ quyết định trong việc quản lý và phát triển nhân sự.

Dữ liệu lớn (Big Data): Việc thu thập và phân tích dữ liệu lớn từ các hoạt động nhân sự, bao gồm mức độ hài lòng của nhân viên, tần suất vắng mặt, hiệu suất làm việc, giúp tổ chức có cái nhìn tổng quan về tình hình nhân sự và điều chỉnh chiến lược phát triển nhân lực theo cách hiệu quả hơn.

Internet vạn vật (IoT): IoT có thể được tích hợp để theo dõi và tối ưu hóa điều kiện làm việc, như các cảm biến môi trường làm việc, thiết bị theo dõi sức khỏe nhân viên. Điều này không chỉ giúp cải thiện môi trường làm việc mà còn hỗ trợ trong việc tạo ra các chính sách bảo vệ sức khỏe và an toàn cho nhân viên. Bên cạnh đó, công nghệ blockchain cũng giúp tăng cường tính minh bạch và bảo mật trong các giao dịch và quản lý thông tin nhân sự. Ví dụ như, việc quản lý các hợp đồng lao động có thể được thực hiện thông qua các hợp đồng thông minh, giúp giảm thiểu rủi ro và tăng cường tính chính xác trong việc theo dõi các điều khoản hợp đồng.

Với các thành phần của chuyển đổi số như trên đã tác động vào các hoạt động nghiệp vụ của quản trị nhân lực, giúp tự động hóa, tối ưu hóa quy trình, tối đa hóa trải nghiệm của nhân viên, giúp nhà quản trị tăng cường khả năng phân tích và ra các quyết định quản lý, đồng thời tạo môi trường làm việc linh hoạt và thích ứng.

Tuy nhiên, việc ứng dụng chuyển đổi số vào quản trị nhân lực cũng tạo ra những thách thức đối với tổ chức và nhân viên. Một trong những thách thức lớn nhất là thay đổi văn hóa và tư duy trong tổ chức. Sự chuyển giao từ phương thức làm việc truyền thống sang cách thức sử dụng công nghệ mới có thể gặp khó khăn nếu không có sự chuẩn bị và lãnh đạo phù hợp. Việc áp dụng công nghệ mới đòi hỏi nhân viên phải được đào tạo để làm quen và sử dụng các công cụ này hiệu quả. Các chương trình đào tạo cần được thiết kế để trang bị cho nhân viên các kỹ năng cần thiết để làm việc trong môi trường số hóa. Đi liền với đó là vấn đề bảo mật và quyền riêng tư cũng cần được xem xét và không thể bỏ qua. Việc xử lý một lượng lớn dữ liệu nhân sự tiềm ẩn các rủi ro về bảo mật và quyền riêng tư. Cần có các biện pháp bảo vệ

và chính sách nghiêm ngặt để đảm bảo an toàn cho dữ liệu. Thêm vào đó, chuyển đổi số yêu cầu các khoản đầu tư đáng kể vào công nghệ, phần mềm, và hạ tầng cơ sở vật chất. Do vậy, các doanh nghiệp cần tính toán kỹ lưỡng để đảm bảo việc đầu tư này mang lại lợi ích lâu dài.

Quản trị nhân lực tinh gọn trong bối cảnh chuyển đổi số là một quá trình kết hợp chặt chẽ giữa công nghệ, con người và chiến lược, nhằm xây dựng một môi trường làm việc tối ưu, tăng cường khả năng thích ứng và sẵn sàng đón nhận sự đổi mới để đạt được mục tiêu phát triển bền vững. Quản trị nhân lực tinh gọn trong bối cảnh chuyển đổi số cần đạt được các mục tiêu sau:

Tối ưu hóa quy trình quản lý nhân lực

Một trong những mục tiêu chính của chuyển đổi số trong quản trị nhân lực là tự động hóa các quy trình lặp đi lặp lại, chẳng hạn như tính lương, quản lý hồ sơ, quy trình tuyển dụng... Điều này giúp tiết kiệm thời gian, giảm thiểu sai sót và tạo điều kiện cho các bộ phận nhân sự tập trung vào các nhiệm vụ chiến lược hơn, ví dụ như chiến lược phát triển nhân lực và cải thiện trải nghiệm làm việc của nhân viên. Chuyển đổi số giúp doanh nghiệp tự động hóa các quy trình quản lý nhân lực, từ tuyển dụng, đào tạo đến quản lý hiệu suất làm việc, thông qua các phần mềm quản lý hiện đại như HRM (Human Resource Management) và ERP (Enterprise Resource Planning). Việc áp dụng các công nghệ này giúp các tổ chức thu thập và phân tích dữ liệu nhân lực một cách hiệu quả, từ đó đưa ra các quyết định dựa trên dữ liệu thay vì cảm tính. Điều này không chỉ giúp tiết kiệm thời gian mà còn giúp dự đoán xu hướng, phát hiện các vấn đề tiềm ẩn, giảm thiểu sai sót trong quản lý và đưa ra các giải pháp kịp thời, đảm bảo tính chính xác và hiệu quả cao hơn trong các quyết định liên quan đến nhân lực.

Nâng cao trải nghiệm nhân viên

Việc áp dụng công nghệ giúp cải thiện trải nghiệm của nhân viên từ quy trình tuyển dụng đến đào tạo và đánh giá hiệu suất. Các công cụ như phần mềm HRM tích hợp các tính năng tự động hóa giúp nhân viên dễ dàng tiếp cận thông

tin về quyền lợi, đơn xin nghỉ phép, đánh giá hiệu suất và các chương trình đào tạo trực tuyến. Chuyển đổi số không chỉ tập trung vào việc tối ưu hóa quy trình mà còn cải thiện trải nghiệm làm việc của nhân viên. Các công cụ công nghệ hiện đại như ứng dụng di động và nền tảng trực tuyến, giúp nhân viên dễ dàng truy cập thông tin liên quan đến công việc, tham gia các khóa đào tạo trực tuyến và giao tiếp với đồng nghiệp. Điều này tạo ra một môi trường làm việc thuận lợi, nâng cao sự hài lòng và tinh thần làm việc của nhân viên, đồng thời khuyến khích sự sáng tạo và chủ động trong công việc. Nhân viên có thể dễ dàng tiếp cận các tài nguyên học hỏi, nhận phản hồi và được đánh giá một cách minh bạch, giúp họ phát triển kỹ năng và tăng cường khả năng làm việc hiệu quả.

Khuyến khích đổi mới và sáng tạo

Chuyển đổi số thúc đẩy một văn hóa đổi mới và sáng tạo trong tổ chức. Các công nghệ như AI (Trí tuệ nhân tạo), dữ liệu lớn (Big Data) và các công cụ phân tích thông minh không chỉ hỗ trợ việc tối ưu hóa quy trình mà còn mở ra cơ hội để phát triển các phương pháp làm việc mới, sản phẩm và dịch vụ mới. Điều này khuyến khích nhân viên đề xuất ý tưởng, thử nghiệm và đóng góp vào việc cải tiến quy trình làm việc. Một tổ chức có khả năng sáng tạo cao sẽ có lợi thế cạnh tranh lớn trong việc phát triển sản phẩm/dịch vụ và đáp ứng nhanh chóng nhu cầu thay đổi của thị trường.

Quản lý thay đổi hiệu quả

Chuyển đổi số giúp các tổ chức dễ dàng thay đổi và điều chỉnh theo nhu cầu, yêu cầu của thị trường và công nghệ. Các công nghệ như phần mềm làm việc từ xa và các công cụ cộng tác trực tuyến hỗ trợ việc làm việc từ xa, làm việc nhóm linh hoạt, tăng cường sự kết nối giữa các bộ phận và khu vực địa lý khác nhau. Quản trị nhân lực tinh gọn ứng dụng trong bối cảnh chuyển đổi số yêu cầu các nhà lãnh đạo phải có tầm nhìn rõ ràng và kế hoạch chiến lược để quản lý sự thay đổi. Việc này đòi hỏi sự chuẩn bị kỹ lưỡng, từ việc đào tạo nhân viên đến việc xây dựng các chính sách hỗ trợ thích ứng với thay đổi. Đảm bảo rằng đội

ngũ nhân viên hiểu và đồng thuận với các thay đổi giúp giảm thiểu kháng cự và tạo ra một môi trường làm việc sẵn sàng đón nhận sự thay đổi. Sự thành công trong việc quản lý thay đổi góp phần tạo ra một đội ngũ nhân lực tinh gọn, linh hoạt và sẵn sàng hợp tác để đạt được các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

Tăng cường hiệu quả và bền vững

Quản trị nhân lực tinh gọn được áp dụng trong môi trường chuyển đổi số không chỉ giúp doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn mà còn góp phần vào sự phát triển bền vững. Việc tối ưu hóa quy trình giúp tiết kiệm nguồn lực và thời gian, giảm thiểu các lãng phí và tăng cường năng suất lao động. Bằng cách sử dụng dữ liệu để điều chỉnh các chiến lược quản lý nhân sự, doanh nghiệp có thể cải tiến liên tục để đáp ứng các nhu cầu mới và biến động của thị trường, từ đó duy trì lợi thế cạnh tranh trong kỷ nguyên số.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, quản trị nhân lực tinh gọn đóng vai trò quan trọng trong việc giúp doanh nghiệp tối ưu hóa quy trình quản lý, nâng cao hiệu quả hoạt động và tạo ra một tổ chức linh hoạt, sẵn sàng thích ứng với sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ. Chuyển đổi số không chỉ đơn thuần là việc áp dụng công nghệ mà còn là một cuộc cách mạng trong cách thức quản lý và phát triển nguồn nhân lực. Điều này đặc biệt quan trọng khi doanh nghiệp muốn tạo ra sự khác biệt và duy trì năng lực cạnh tranh trên thị trường.

3. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu trong việc phân tích quản trị nhân lực tinh gọn, triết lý và ứng dụng trong bối cảnh chuyển đổi số chủ yếu dựa vào phương pháp nghiên cứu lý thuyết. Nhóm tác giả thu thập và tổng hợp các nghiên cứu đã công bố trong và ngoài nước về quản trị nhân lực tinh gọn để hiểu rõ các lý thuyết nền tảng và các khái niệm cốt lõi, các tư tưởng cơ bản trong lĩnh vực quản trị tinh gọn và quản trị nhân lực tinh gọn. Qua đó, cung cấp cơ sở lý luận vững chắc để nghiên cứu các thuộc tính của quản trị nhân lực tinh gọn và ứng dụng quản trị nhân lực tinh gọn trong bối cảnh chuyển đổi số.

Nhóm tác giả sử dụng phương pháp phân tích và tổng hợp lý thuyết. Từ nguồn tài liệu thu thập được, từ các báo cáo của tổ chức, sách, bài báo, bài viết khoa học, nhóm tác giả khai thác các khía cạnh khác nhau của quản trị nhân lực tinh gọn và bối cảnh chuyển đổi số từ đó chọn lọc các thông tin cần thiết phục vụ cho bài viết này. Những dữ liệu liên quan đến vấn đề nghiên cứu được nhóm tác giả cập nhật theo dòng lịch sử, thời gian và phản ánh thực tế quản trị nhân lực tại Việt Nam cũng như quốc tế. Phân tích nội dung từ các nguồn tài liệu giúp làm rõ các ứng dụng thực tiễn của Lean HRM và cách thức chuyển đổi số có thể hỗ trợ tối ưu hóa các quy trình quản lý nhân lực. Sau khi có đầy đủ thông tin cần thiết về lý thuyết nền, nhóm tác giả sử dụng phương pháp tổng hợp lý thuyết để xác định một chỉnh thể lý thuyết đầy đủ và sâu sắc về quản trị nhân lực tinh gọn, triết lý và ứng dụng quản trị nhân lực tinh gọn trong bối cảnh chuyển đổi số.

4. Triết lý quản trị nhân lực tinh gọn

Triết lý của quản trị nhân lực tinh gọn (Lean HRM) dựa trên nguyên tắc tối ưu hóa quy trình và tạo ra giá trị thực sự cho tổ chức thông qua việc loại bỏ lãng phí, nâng cao hiệu quả và gia tăng sự linh hoạt. Quản trị nhân lực tinh gọn không chỉ là một tập hợp các phương pháp thực hành mà còn là một triết lý định hướng cách thức tổ chức vận hành và sử dụng nguồn nhân lực một cách tối ưu. Triết lý này dựa trên các giá trị cốt lõi sau:

Tập trung vào giá trị thực sự

Mọi hoạt động quản trị nhân lực phải được thiết kế nhằm tạo ra giá trị tối đa. Các chương trình đào tạo cần tập trung vào việc nâng cao kỹ năng thực tiễn để đáp ứng yêu cầu công việc. Bên cạnh đó, bộ phận nhân sự phải phối hợp chặt chẽ với chiến lược kinh doanh để đảm bảo rằng nhân lực luôn đáp ứng được mục tiêu dài hạn. Doanh nghiệp cần tăng cường trải nghiệm của người lao động thông qua các chính sách phúc lợi và các giải pháp cân bằng giữa công việc và cuộc sống.

Lean HRM hướng đến việc xác định và tối ưu hóa các hoạt động mang lại giá trị cao nhất cho tổ chức và nhân viên. Thay vì dàn trải nguồn lực,

triết lý này yêu cầu doanh nghiệp tập trung vào những nhiệm vụ cốt lõi, liên quan trực tiếp đến việc đạt được mục tiêu chiến lược.

Loại bỏ lãng phí, tối ưu hóa nguồn lực

Triết lý quản trị nhân lực tinh gọn nhấn mạnh việc nhận diện và loại bỏ các yếu tố lãng phí trong quy trình quản lý nhân lực như sự chờ đợi, quy trình phức tạp không cần thiết, hoặc không tận dụng hết tiềm năng của nhân viên. Mọi tài nguyên đều được sử dụng hiệu quả nhất để tránh dư thừa hoặc lãng phí. Việc loại bỏ lãng phí để tối ưu hóa hiệu quả trong các quy trình quản lý nhân lực được thể hiện ở quy trình tuyển dụng có thể được tự động hóa để giảm thời gian sàng lọc hồ sơ; đào tạo nhân lực có thể được triển khai qua các công cụ học tập trực tuyến để tiết kiệm thời gian và chi phí. Trong quản lý tài năng, doanh nghiệp nên tập trung vào các kỹ năng quan trọng thay vì triển khai những chương trình không mang lại giá trị thực tiễn.

Để tăng hiệu quả, Lean HRM tập trung loại bỏ các loại lãng phí gồm: lãng phí do chờ đợi (có thể loại bỏ nhờ rút ngắn thời gian phê duyệt bằng công nghệ tự động hóa); lãng phí do vận chuyển (có thể loại bỏ bằng cách giảm di chuyển tài liệu nhờ áp dụng hệ thống lưu trữ điện tử); lãng phí do tồn kho, lưu trữ (có thể loại bỏ bằng cách hạn chế lưu trữ giấy tờ không cần thiết và chuyển sang các công cụ quản lý dữ liệu tập trung); lãng phí do di chuyển (loại bỏ bằng cách bố trí không gian làm việc hợp lý để giảm thiểu các hoạt động di chuyển không cần thiết); lãng phí do sản xuất quá mức (loại bỏ bằng cách chỉ tạo ra báo cáo hoặc dữ liệu khi có nhu cầu cụ thể); lãng phí do lỗi hay khuyết điểm trong quy trình tính (cần đảm bảo quy trình tuyển dụng và tính lương được kiểm tra kỹ lưỡng); lãng phí do xử lý quá mức (cần đơn giản hóa quy trình phê duyệt, loại bỏ các bước không cần thiết); lãng phí về tiềm năng con người (cần phân công công việc phù hợp để tối ưu hóa năng lực nhân viên).

Như vậy, quản trị nhân lực tinh gọn tối ưu hóa tất cả các nguồn lực, bao gồm nguồn lực con người, thời gian và ngân sách, nhằm đạt hiệu quả cao nhất.

Từ tuyển dụng đúng người (xác định rõ yêu cầu công việc và sử dụng trí tuệ nhân tạo để chọn lọc ứng viên phù hợp) đến đào tạo hiệu quả (tập trung vào phát triển kỹ năng cốt lõi và giảm bớt nội dung không liên quan); phân bổ công việc hợp lý (sử dụng phần mềm quản lý dự án để giám sát và điều chỉnh khối lượng công việc, sử dụng công nghệ để tích hợp hệ thống tự động hóa trong quản trị nhân sự để giảm bớt khối lượng công việc thủ công); cuối cùng là tối ưu hóa chi phí (cần định kỳ xem xét các khoản đầu tư vào nguồn nhân lực để đảm bảo nguồn lực được sử dụng hợp lý và hiệu quả).

Cải tiến liên tục (Kaizen)

Việc cải tiến liên tục là nền tảng của Lean HRM. Triết lý này thúc đẩy doanh nghiệp không ngừng đổi mới và cải thiện quy trình làm việc, tận dụng ý tưởng sáng tạo từ mọi cấp độ nhân lực. Điều này giúp tổ chức, doanh nghiệp nhanh chóng thích nghi và nâng cao năng suất. Doanh nghiệp cần thực hiện các cải tiến nhỏ nhưng liên tục trong quy trình quản trị nhân lực. Các cải tiến này có thể xuất phát từ việc thu thập phản hồi từ người lao động thông qua khảo sát định kỳ hoặc các buổi thảo luận mở, sử dụng phân tích dữ liệu để nhận diện điểm yếu trong quy trình và đưa ra giải pháp, tạo môi trường khuyến khích nhân viên đề xuất ý tưởng cải tiến. Đảm bảo rằng các ý tưởng này được triển khai nhanh chóng và hiệu quả của chúng được đánh giá định kỳ.

Tôn trọng con người

Sự tham gia của người lao động là chìa khóa để xây dựng môi trường làm việc sáng tạo và hiệu quả. Doanh nghiệp có thể thiết lập các nhóm làm việc đa chức năng để giải quyết vấn đề, tạo điều kiện để nhân viên đóng góp ý kiến thông qua các kênh giao tiếp mở. Việc công nhận và khen thưởng những ý tưởng sáng tạo hoặc đóng góp xuất sắc cũng là động lực để thúc đẩy sự tham gia tích cực. Lean HRM đề cao vai trò của con người, coi nhân viên là tài sản quý giá nhất của doanh nghiệp. Việc tôn trọng nhân viên không chỉ thể hiện ở các chính sách phúc lợi mà còn qua việc tạo điều kiện để họ phát huy hết tiềm năng, đóng góp vào sự phát triển chung.

Hướng đến tính bền vững

Triết lý Lean HRM không chỉ tập trung vào hiệu quả ngắn hạn mà còn chú trọng đến sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp và nhân viên. Điều này bao gồm việc xây dựng một môi trường làm việc thân thiện, cân bằng giữa công việc và cuộc sống, đồng thời đảm bảo tính linh hoạt trước các thay đổi của thị trường.

Ra quyết định dựa trên dữ liệu

Lean HRM khuyến khích việc sử dụng dữ liệu và công nghệ để ra quyết định. Các phân tích dữ liệu không chỉ giúp nhận diện các vấn đề mà còn hỗ trợ phát triển các chiến lược nhân lực phù hợp, giảm thiểu rủi ro và gia tăng tính chính xác.

Triết lý này khẳng định rằng quản trị nhân lực tinh gọn không chỉ là công cụ để nâng cao hiệu quả vận hành, mà còn là cách để xây dựng một tổ chức mạnh mẽ, linh hoạt và bền vững trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt. Triết lý này không chỉ tập trung vào việc sử dụng công nghệ để tự động hóa và tối ưu hóa các quy trình quản lý nhân lực mà còn khuyến khích việc tạo ra một văn hóa tổ chức sẵn sàng thay đổi, đổi mới và học hỏi liên tục.

5. Định hướng ứng dụng quản trị nhân lực tinh gọn trong bối cảnh chuyển đổi số

Định hướng ứng dụng quản trị nhân lực tinh gọn trong bối cảnh chuyển đổi số bao gồm một loạt các yếu tố quan trọng. Đầu tiên, việc áp dụng công nghệ tiên tiến như trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (big data) và các công cụ tự động hóa vào quy trình quản lý nhân lực giúp giảm thiểu thủ tục hành chính, tối ưu hóa việc phân tích dữ liệu nhân lực, từ đó đưa ra quyết định dựa trên thông tin chính xác và kịp thời. Điều này không chỉ giúp tiết kiệm thời gian và nguồn lực mà còn tăng cường khả năng đáp ứng nhanh chóng với những thay đổi trong môi trường làm việc.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, việc ứng dụng Lean HRM có thể mang lại nhiều lợi ích đáng kể cho doanh nghiệp. Những thay đổi về công nghệ không chỉ tác động đến quy trình vận hành mà còn thay đổi cách thức quản trị nhân lực. Việc ứng dụng Lean HRM trong bối cảnh chuyển đổi số

thể hiện qua các nội dung:

Tự động hóa các quy trình quản trị nhân lực

Tự động hóa trong quản trị nhân lực là một yếu tố cốt lõi của Lean HRM, giúp loại bỏ các bước thủ công lặp đi lặp lại, tiết kiệm thời gian và nguồn lực. Để đạt được điều này, tổ chức cần thực hiện phân tích toàn diện các quy trình hiện tại để xác định những bước có thể tự động hóa. Các công nghệ tiên tiến như hệ thống quản lý nhân sự (HRMS), trí tuệ nhân tạo (AI) và phân tích dữ liệu lớn (Big Data) có thể hỗ trợ tự động hóa nhiều tác vụ từ tuyển dụng, sàng lọc hồ sơ ứng viên đến đánh giá hiệu suất và quản lý hồ sơ nhân viên. Việc áp dụng công nghệ này giúp tăng cường độ chính xác và tính minh bạch trong quản lý nhân sự. Tuy nhiên, sự chuyển giao công nghệ cần có một chiến lược đào tạo bài bản để nhân viên có thể làm quen và sử dụng các công cụ mới một cách hiệu quả. Việc đào tạo kỹ năng công nghệ không chỉ giúp nhân viên làm việc nhanh chóng và chính xác hơn mà còn tạo ra môi trường làm việc tích cực, nơi mọi người cảm thấy được trang bị đầy đủ để đối phó với những thay đổi. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần có một hệ thống đánh giá và cải tiến quy trình tự động hóa định kỳ để đảm bảo công nghệ luôn phù hợp với nhu cầu thực tế và mục tiêu dài hạn. Điều này giúp duy trì sự linh hoạt và khả năng thích ứng với những thay đổi trong bối cảnh chuyển đổi số.

Phân tích dữ liệu nhân lực

Phân tích dữ liệu nhân lực là một trong những ứng dụng quan trọng của Lean HRM, giúp các tổ chức hiểu rõ hơn về lực lượng lao động và đưa ra quyết định chiến lược dựa trên thông tin chính xác. Để triển khai hiệu quả, việc xây dựng một hệ thống thu thập và quản lý dữ liệu chuẩn hóa là bước đầu tiên. Dữ liệu nhân lực cần được thu thập từ nhiều nguồn khác nhau, bao gồm thông tin từ hệ thống quản lý nhân lực, khảo sát nội bộ và các công cụ phân tích khác. Các công cụ phân tích tiên tiến, chẳng hạn như phần mềm BI (Business Intelligence) và AI, có thể giúp phân tích khối lượng lớn dữ liệu để rút ra các báo cáo chi tiết về hiệu suất, sự gắn kết của nhân viên và

các xu hướng biến động trong lực lượng lao động. Việc sử dụng phân tích dữ liệu để theo dõi hiệu suất giúp các tổ chức điều chỉnh các chính sách nhân sự, tối ưu hóa quy trình tuyển dụng, đào tạo và phát triển để đạt được kết quả tốt hơn. Các chỉ số như KPI (Key Performance Indicator) và OKR (Objectives and Key Results) có thể được áp dụng để đo lường và theo dõi mục tiêu phát triển cá nhân cũng như nhóm. Thêm vào đó, phân tích dự báo có thể giúp xác định các nhu cầu nhân lực trong tương lai và xây dựng các kế hoạch đào tạo và phát triển phù hợp. Để bảo vệ quyền riêng tư và bảo mật thông tin nhân sự, các doanh nghiệp cần tuân thủ các quy định về dữ liệu và áp dụng các biện pháp bảo vệ dữ liệu chặt chẽ.

Trải nghiệm người lao động với số hóa

Trải nghiệm người lao động đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng môi trường làm việc tích cực và giữ chân nhân tài. Lean HRM trong bối cảnh chuyển đổi số hướng tới việc tạo ra những trải nghiệm làm việc hiện đại và dễ tiếp cận. Việc số hóa quy trình làm việc, từ đăng ký nghỉ phép, báo cáo công việc, đến quản lý hồ sơ nhân viên, giúp nhân viên dễ dàng quản lý công việc và tiết kiệm thời gian. Các công cụ như nền tảng quản lý dự án, ứng dụng di động và phần mềm giao tiếp nội bộ có thể tạo ra sự liên kết tốt hơn giữa các bộ phận và giúp nhân viên chủ động trong công việc của mình. Ứng dụng công nghệ để tăng cường trải nghiệm người lao động không chỉ giúp nâng cao sự hài lòng mà còn thúc đẩy sự sáng tạo và năng suất. Việc cá nhân hóa các trải nghiệm của nhân viên, từ phúc lợi đến các chương trình đào tạo, giúp đáp ứng nhu cầu đa dạng của từng cá nhân. Các công cụ đo lường như khảo sát trực tuyến và phân tích dữ liệu có thể cung cấp thông tin phản hồi để cải tiến môi trường làm việc. Đồng thời, việc xây dựng một văn hóa làm việc tích cực, cởi mở và khuyến khích sự tham gia là yếu tố then chốt giúp nhân viên cảm thấy được trân trọng và gắn bó với tổ chức.

Quản trị sự thay đổi hiệu quả

Quản trị thay đổi là một trong những thách thức lớn nhất trong quá trình chuyển đổi số, đòi

hỏi các tổ chức cần có một chiến lược Lean HRM rõ ràng để quản lý sự thay đổi một cách hiệu quả. Đầu tiên, việc truyền đạt tầm nhìn về sự thay đổi và các mục tiêu cụ thể là vô cùng quan trọng để tạo sự đồng thuận trong tổ chức. Các lãnh đạo cần làm gương, hướng dẫn và khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình thay đổi. Sự lãnh đạo mạnh mẽ và đội ngũ dẫn dắt sự thay đổi là yếu tố cần thiết để đảm bảo quá trình chuyển giao công nghệ và quy trình diễn ra suôn sẻ. Tự động hóa và tối ưu hóa các quy trình quản trị nhân lực là một phần quan trọng trong chiến lược quản trị thay đổi. Việc ứng dụng các công cụ và nền tảng số giúp giảm bớt công việc thủ công, tạo ra quy trình làm việc liền mạch và dễ theo dõi. Đào tạo và phát triển kỹ năng là một yếu tố then chốt để nhân viên có thể thích ứng với công nghệ mới. Cần tổ chức các chương trình đào tạo để nâng cao năng lực công nghệ cho nhân viên và chuẩn bị sẵn sàng cho sự thay đổi. Các công cụ đo lường và theo dõi sự thay đổi giúp đánh giá tiến độ và điều chỉnh các chiến lược khi cần thiết.

Để quản trị sự thay đổi hiệu quả đòi hỏi phải xây dựng một môi trường làm việc cởi mở, sáng tạo, sẵn sàng tiếp nhận cái mới, giúp nhân viên dễ dàng thích nghi với các cải tiến công nghệ và quy trình. Dưới đây là các định hướng chiến lược để ứng dụng quản trị nhân lực tinh gọn vào việc quản trị sự thay đổi của doanh nghiệp:

- (1) Xác định và truyền đạt tầm nhìn chuyển đổi rõ ràng;
- (2) Xây dựng đội ngũ dẫn dắt sự thay đổi;
- (3) Tự động hóa và tối ưu hóa các quy trình quản trị nhân lực để hỗ trợ thay đổi;
- (4) Tạo không gian mở cho phản hồi và cải tiến liên tục;
- (5) Đào tạo kỹ năng và nâng cao năng lực số hóa cho người lao động;
- (6) Ứng dụng các chỉ số đo lường và theo dõi sự thay đổi tinh gọn;
- (7) Quản lý cảm xúc và tạo động lực cho người lao động;
- (8) Thiết lập hệ thống thông tin dễ tiếp cận, cập nhật liên tục, xuyên suốt và minh bạch;

(9) Xây dựng văn hóa đổi mới và học hỏi liên tục;

(10) Đánh giá và cải thiện liên tục quá trình quản trị sự thay đổi.

Việc ứng dụng Lean HRM trong quản trị sự thay đổi hiệu quả cho tổ chức trong bối cảnh chuyển đổi số là một quá trình phức tạp, đòi hỏi sự nỗ lực và cam kết từ tất cả các thành viên trong doanh nghiệp. Bằng cách xây dựng chiến lược rõ ràng, tạo sự tham gia và ủng hộ, phát triển năng lực số cho nhân viên và ứng dụng công nghệ một cách hiệu quả, doanh nghiệp có thể vượt qua thách thức, nắm bắt cơ hội và thành công trong cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0.

6. Kết luận

Quản trị nhân lực tinh gọn (Lean HRM) là một triết lý quản lý hiện đại, được thiết kế để tối ưu hóa mọi khía cạnh trong quá trình quản lý nguồn nhân lực nhằm giảm thiểu lãng phí và gia tăng giá trị thực sự cho cả doanh nghiệp và nhân viên. Triết lý này không chỉ chú trọng vào việc tinh giản các quy trình mà còn tập trung vào việc phát triển một môi trường làm việc linh hoạt, sáng tạo và dễ thích ứng, điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay. Trong bối cảnh chuyển đổi số, Lean HRM không thể thiếu sự kết hợp với các công nghệ tiên tiến. Các công nghệ như hệ thống quản lý nhân sự (HRMS), trí tuệ nhân tạo (AI), phân tích dữ liệu lớn và tự động hóa quy trình là

những yếu tố quan trọng để tối ưu hóa các quy trình quản trị nhân lực. Những công cụ này giúp doanh nghiệp tăng cường khả năng ra quyết định dựa trên dữ liệu, giảm thiểu công việc tốn thời gian và nâng cao hiệu quả công việc. Định hướng này giúp doanh nghiệp không chỉ tiết kiệm chi phí mà còn tăng cường sự linh hoạt và khả năng phản ứng nhanh với các thay đổi của thị trường.

Triết lý Lean HRM cũng nhấn mạnh đến việc xây dựng một nền văn hóa tổ chức cởi mở, khuyến khích sự sáng tạo và tinh thần hợp tác. Khi các nhân viên cảm thấy được trao quyền và có khả năng đóng góp ý tưởng, họ sẽ trở thành những yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp phát triển nhanh chóng. Điều này đồng nghĩa với việc các nhà quản trị cần chú trọng đến việc phát triển kỹ năng số cho nhân viên, từ đó tạo ra một lực lượng lao động có khả năng áp dụng công nghệ mới một cách hiệu quả. Định hướng ứng dụng Lean HRM trong bối cảnh chuyển đổi số không chỉ là việc tối ưu hóa quy trình làm việc mà còn là một chiến lược dài hạn để xây dựng sự phát triển bền vững. Cần xác định những quy trình nào có thể được tinh giản và tự động hóa, từ đó tạo ra một hệ sinh thái làm việc thông minh và hiệu quả. Hệ thống này sẽ thúc đẩy tăng năng suất lao động, cải thiện trải nghiệm của người lao động, đồng thời phát triển và duy trì lợi thế cạnh tranh trong kỷ nguyên số.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Ballard, G., & Tommelein, I. (2012). Lean management methods for complex projects. *Engineering Project Organization Journal*, 2(1-2), 85-96.
- Dennis, P. (2017). Lean production simplified: a plain-language guide to the world's most powerful production system. CRC Press, ISBN:9781498708883, 1498708889.
- Garza-Reyes, J. A. (2015). Lean and green-a systematic review of the state of the art literature. *Journal of Cleaner Production*, 102, 18-29.
- Huy, L. Q. & Mai, N. T. (2021). Bài học kinh nghiệm và thực tiễn quản trị nhân lực tinh gọn trong một số doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Công thương*. <https://tapchicongthuong.vn/bai-hoc-kinh-nghiem-va-thuc-tien-quan-tri-nhan-luc-tinh-gon-trong-mot-so-doanh-nghiep-viet-nam-80160.htm>.
- Jeffrey K. Liker. (2004). The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw Hill LLC, ISBN: 9780071435635, 0071435638

- Kracik, J. F. (1988). Triumph of the lean production system. *MIT Sloan Management Review*, 30 (1), 41-52.
- Minh, N. Đ và cộng sự. (2013). Áp dụng 5S tại các DN sản xuất nhỏ và vừa ở Việt Nam - Thực trạng và khuyến nghị, *Tạp chí Khoa học Đại học quốc gia Hà Nội, Kinh tế và Kinh doanh*, tập 29 (1), [Tr. 23-31].
- Minh, N. Đ và cộng sự. (2014). *Thiết kế mô hình áp dụng quản trị tinh gọn cho các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ Việt Nam. Quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam: Thực trạng và giải pháp*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, [Tr. 210-231]
- Minh, N. Đ. (2015). *Quản trị tinh gọn tại Việt Nam - Đường tới thành công*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). The machine that changed the world: The story of lean production- Toyota's secret weapon in the global car wars that is now revolutionizing world industry. *New York: Simon and Schuster*.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation. *Journal of the operational research society*, 48(11), 1148-1148.

QUẢN LÝ THU BẢO HIỂM XÃ HỘI BẮT BUỘC TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

TS. Phạm Đỗ Dũng

Trường Đại học Lao động - Xã hội

phamddung@gmail.com

Tóm tắt: Quản lý thu giữ vai trò quan trọng và quyết định đến sự thành công của quá trình thu bảo hiểm xã hội, từ đó quyết định đến sức mạnh quỹ bảo hiểm xã hội để đảm bảo cho việc chi trả các chế độ trợ cấp. Trước tiên, chúng ta phải nắm được nội dung thu gồm hai khoản thu từ người lao động và người sử dụng lao động. Đây là khoản thu lớn nhất và đóng vai trò quan trọng, quyết định. Các khoản thu khác như: thu từ các quỹ của các tổ chức, cá nhân từ thiện hay sự hỗ trợ của ngân sách nhà nước là nhỏ, ngân sách nhà nước chỉ bù đắp cho những trường hợp cần thiết. Hơn nữa, đây là khoản thu mà tổ chức bảo hiểm xã hội cũng không thể tự điều chỉnh được vì nó mang tính thụ động. Do vậy, công tác quản lý thu chỉ tập trung vào nguồn thu từ hai đối tượng chính người lao động và người sử dụng lao động. Bài viết tập trung phân tích thực trạng quản lý thu bảo hiểm xã hội bắt buộc trên địa bàn thành phố Hà Nội, từ đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện quản lý thu bảo hiểm xã hội bắt buộc trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Từ khóa: bảo hiểm xã hội bắt buộc, bảo hiểm xã hội thành phố Hà Nội, quản lý thu bảo hiểm xã hội bắt buộc.

MANAGEMENT OF COMPULSORY SOCIAL INSURANCE COLLECTION IN HANOI CITY

Abstract: Collection management is crucial to the effectiveness of the social insurance collection process, significantly influencing the robustness of the social insurance fund that supports subsidy payments. It is essential to comprehend the components of revenue, which consist of contributions from both employees and employers. This dual source of revenue is the most substantial and plays a vital role in the overall success of the system. Other sources of revenue, including contributions from charitable organizations and individuals, as well as state budget support, are minimal; the state budget primarily provides compensation in essential situations. Furthermore, this revenue is not subject to adjustment by the social insurance organization, as it is considered passive. Consequently, revenue management primarily concentrates on two key contributors: employees and employers. This article aims to analyze the current state of compulsory social insurance collection management in Hanoi City and to propose solutions for enhancing this management process.

Keywords: compulsory social insurance, hanoi city social insurance, management of compulsory social insurance collection.

Mã bài báo: JHS - 237

Ngày nhận bài sửa: 9/12/2024

Ngày nhận bài: 15/11/2024

Ngày duyệt đăng: 20/12/2024

Ngày nhận phản biện: 29/11/2024

1. Đặt vấn đề

Trong sự nghiệp công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước, con người vừa là mục tiêu, vừa là động lực, là yếu tố quan trọng có ý nghĩa quyết định trong quá trình phát triển đất nước. Chăm sóc sức khỏe và đảm bảo an sinh xã hội (ASXH) là một trong những nhiệm vụ hàng đầu của Đảng, Nhà nước và cộng đồng xã hội, đáp ứng nguyện vọng, nhu cầu chính đáng, thường xuyên của nhân dân, tạo cho nhân dân niềm tin với sự nghiệp đổi mới, sự lãnh đạo của Đảng. Thực hiện ASXH tốt sẽ góp phần tạo ra sự thống nhất giữa đổi mới về kinh tế với đổi mới chính trị, xã hội trong công cuộc đổi mới, phát triển đất nước. Quản lý thu giữ vai trò quan trọng và quyết định đến sự thành công của quá trình thu bảo hiểm xã hội (BHXH), từ đó quyết định đến sức mạnh quỹ BHXH để đảm bảo cho việc chi trả các chế độ trợ cấp.

Công tác quản lý thu BHXH bắt buộc tại BHXH thành phố Hà Nội trong những năm vừa qua đã đạt được một số kết quả nhất định: số lượng người tham gia BHXH bắt buộc tăng lên, tiền thu BHXH không ngừng tăng lên, quyền lợi của người tham gia BHXH bắt buộc được đảm bảo hơn, các thủ tục hành chính liên quan đến giải quyết BHXH ngày càng số hóa, thuận lợi. Đa số các đơn vị được kiểm tra đã chấp hành tốt việc thực hiện các chế độ, chính sách BHXH, đơn vị sử dụng lao động (SDLĐ) đã quan tâm hơn đến quyền lợi của người lao động (NLĐ), nhiều đơn vị đã tự giác truy nộp tiền BHXH. Tuy nhiên, trong công tác quản lý thu BHXH bắt buộc tại Bảo hiểm xã hội thành phố Hà Nội còn tồn tại một số hạn chế như: Công tác lập kế hoạch quản lý thu BHXH bắt buộc chưa sát với thực tế. Nhiều doanh nghiệp vẫn còn tình trạng trốn và nợ đọng, công tác kiểm tra, kiểm soát quản lý thu BHXH bắt buộc tại Bảo hiểm xã hội thành phố Hà Nội chưa thực sự hiệu quả, chủ yếu thực hiện ở khâu kiểm, chưa phát hiện ngăn ngừa kịp thời các sai phạm, chưa gắn kết với từng khâu tại các doanh nghiệp. Đặc biệt, tình trạng nợ đọng, trốn tránh

trách nhiệm đóng BHXH của người sử dụng lao động (SDLĐ) đối với người lao động (NLĐ) vẫn xảy ra và chưa thể khắc phục triệt để. Việc thanh tra, kiểm tra và xử lý vi phạm chưa thường xuyên, chất lượng chưa cao, việc xử lý sau kiểm tra, thanh tra chưa được quan tâm đúng mức. Công tác xác minh điều kiện thi hành án đối với đơn vị SDLĐ bị khởi kiện gặp nhiều khó khăn về thủ tục, thời gian thi hành án kéo dài. Xuất phát từ những lý do trên, việc nghiên cứu vấn đề “Quản lý thu BHXH bắt buộc tại Bảo hiểm xã hội thành phố Hà Nội” góp phần hoàn thiện công tác quản lý thu BHXH bắt buộc tại BHXH thành phố Hà Nội là cần thiết.

2. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết tập trung phân tích thực trạng tình hình quản lý thu BHXH bắt buộc trên địa bàn thành phố Hà Nội. Trên cơ sở đó, tác giả đưa ra những đánh giá về tình hình quản lý thu BHXH bắt buộc và đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác quản lý thu BHXH bắt buộc trên địa bàn thành phố Hà Nội. Tác giả thu thập các dữ liệu thứ cấp, kết hợp các phương pháp phân tích tổng hợp, so sánh, đối chiếu để phân tích, đánh giá. Phần cơ sở lý thuyết, tác giả xây dựng dựa trên các văn bản quy phạm pháp luật của Nhà nước quy định trong lĩnh vực quản lý thu BHXH bắt buộc như: Luật Bảo hiểm xã hội, Nghị định, Thông tư, Quyết định hướng dẫn về thực hiện quản lý thu BHXH bắt buộc, Nghị quyết Trung ương về cải cách BHXH. Phần thực trạng, số liệu thống kê về tình hình quản lý thu BHXH bắt buộc, tác giả sử dụng chủ yếu từ nguồn dữ liệu thứ cấp trong các báo cáo tổng hợp về tình hình thực hiện BHXH của cơ quan BHXH thành phố Hà Nội các năm từ 2019 đến năm 2023, kết hợp các phân tích, đánh giá, nhận định chủ quan. Ngoài ra, tác giả cũng tham khảo các trang web của BHXH Việt Nam, BHXH thành phố Hà Nội để thêm các dẫn chứng cụ thể.

3. Cơ sở lý thuyết

3.1. Khái niệm về thu bảo hiểm xã hội bắt buộc và quản lý thu bảo hiểm xã hội bắt buộc

Khi nói đến thu BHXH là nói đến một loạt

quan hệ, bao gồm quan hệ giữa Nhà nước, người SDLĐ, người lao động và cơ quan BHXH. Trong mỗi quan hệ trên đây, thì người lao động, người SDLĐ là đối tượng quản lý; Nhà nước giao cho cơ quan BHXH chủ thể quản lý; Nhà nước là chủ thể duy nhất điều tiết và quản lý BHXH, vì các bên tham gia có lợi ích khác nhau, thậm chí trái ngược nhau (người lao động muốn đóng ít nhưng lại muốn được hưởng thụ quyền lợi nhiều, người SDLĐ muốn đóng BHXH càng ít càng tốt để giảm chi phí sản xuất nâng cao lợi nhuận). Nhà nước với hai tư cách: Một là, thông qua cơ quan lập pháp (Quốc hội) để ra Luật Bảo hiểm xã hội, thông qua Chính phủ để ra các quy định về BHXH; Hai là, thông qua các cơ quan Nhà nước để thực hiện nộp BHXH cho người lao động hưởng lương từ Ngân sách Nhà nước và thành lập cơ quan chuyên trách (BHXH Việt Nam) thực hiện chính sách BHXH. Để thực hiện thu BHXH đảm bảo theo đúng các quy định của Nhà nước, cơ quan BHXH phải xây dựng biện pháp, kế hoạch, tổ chức các thao tác nghiệp vụ, phối hợp với các đơn vị liên quan và hình thành hệ thống chuyên thu từ Trung ương đến cấp huyện, thực hiện theo một quy trình chặt chẽ, khép kín. Như vậy, trong hoạt động thu BHXH, mỗi quan hệ ba bên là người lao động, người SDLĐ và cơ quan BHXH được xác lập quyền và trách nhiệm của mỗi bên do pháp luật về BHXH quy định, các quy định này là những căn cứ pháp lý mà mỗi bên phải tuân thủ, thực hiện nghiêm túc. Mặt khác để thu đúng, đủ, kịp thời, không để thất thoát tiền thu, đòi hỏi cơ quan BHXH phải có phương pháp và biện pháp hữu hiệu, kể cả các biện pháp hỗ trợ. Từ phân tích trên, thu BHXH được hiểu như sau: *“Thu BHXH là việc Nhà nước dùng quyền lực của mình bắt buộc các đối tượng đóng BHXH theo mức phí quy định hoặc cho phép một số đối tượng được tự nguyện tham gia, lựa chọn mức đóng và phương thức đóng phù hợp với thu nhập của mình. Trên cơ sở đó, hình thành một quỹ tiền tệ tập trung nhằm chi trả cho các hoạt động của BHXH”* (Dũng & Dũng, 2021).

Quản lý thu BHXH là tác động có định hướng giữa chủ thể quản lý và đối tượng quản lý trong hoạt động thu BHXH. Chủ thể quản lý là các cơ quan Nhà nước có thẩm quyền về BHXH và đối tượng quản lý là các doanh nghiệp và NLĐ tham gia đóng BHXH nhằm đạt được mục tiêu đề ra. Trên cơ sở là các quy định về quản lý thu để xác nhận chính xác số lao động, số tiền phải thu, số tiền đã nộp, số tiền lãi, số tiền nợ, số tiền nộp thừa của NLĐ, đồng thời theo dõi mức đóng BHXH của NLĐ từng thời điểm và kiểm tra việc chấp hành các quy định khác của Nhà nước về thu BHXH. Từ phân tích trên, quản lý thu BHXH được hiểu như sau: *“Quản lý thu BHXH bắt buộc là sự tác động có tổ chức của chủ thể quản lý để điều chỉnh các hoạt động thu. Sự tác động đó được thể hiện bằng hệ thống các biện pháp hành chính, kinh tế và pháp luật nhằm đạt được mục tiêu thu đúng đối tượng, thu đủ số lượng không để thất thu tiền đóng BHXH và đảm bảo thời gian theo quy định”* (Dũng & Dũng, 2021).

3.2. Vai trò của quản lý thu bảo hiểm xã hội bắt buộc

- *Nắm chắc được các nguồn thu BHXH để tạo sự thống nhất trong hoạt động thu BHXH, đảm bảo hoạt động thu BHXH ổn định, bền vững, hiệu quả*

Hoạt động thu BHXH vốn có tính chất đặc thù khác với các hoạt động khác. Đó là: đối tượng thu BHXH đa dạng, phức tạp, bao gồm nhiều thành phần kinh tế khác nhau, độ tuổi, thu nhập và vị trí địa lý vùng miền cũng không thống nhất. Do đó, nếu không có sự chỉ đạo thống nhất giữa các cấp quản lý thì hoạt động thu BHXH sẽ không đạt được hiệu quả cao. Hiện nay, BHXH nước ta được quản lý theo ngành dọc, thống nhất từ cấp Trung ương đến địa phương. Hệ thống đại lý BHXH ở các xã cũng khá lớn. Thông qua công tác quản lý, quá trình tổ chức thực hiện chính sách BHXH giữa các cấp khác nhau được thống nhất.

Như vậy, thông qua hoạt động quản lý, những nội dung quan trọng của hoạt động thu BHXH được thống nhất về đối tượng thu, biểu mẫu, hồ sơ thu, quy trình thu nộp BHXH... Đồng thời, giúp

cho cơ quan BHXH nắm chắc được các nguồn thu, từ các đối tượng khác nhau để đưa ra các biện pháp nâng cao hiệu quả các nguồn thu đó.

- *Kiểm tra, đánh giá hoạt động thu BHXH*

Thu BHXH là một nội dung của tài chính BHXH. Mà nói đến tài chính thường hay xảy ra thất thoát làm ảnh hưởng đến quyền lợi của người tham gia. Quá trình thực hiện thu được thực hiện theo 3 cấp, nếu không có công tác quản lý trong quá trình thu nộp sẽ dễ dẫn đến quỹ BHXH bị thất thoát. Để giải quyết mặt hạn chế này, người quản lý sẽ đảm nhiệm công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động thu BHXH một cách kịp thời và toàn diện, sát với thực tế để có những điều chỉnh kịp thời sau khi đánh giá. Ngoài ra, công tác quản lý thu BHXH còn có vai trò to lớn trong việc tạo ra nguồn tiền tạm thời nhàn rỗi trên thị trường tài chính để đầu tư phát triển KTXH.

- *Tăng thu, đảm bảo cân đối quỹ BHXH*

Công tác quản lý thu BHXH ảnh hưởng không nhỏ đến việc cân đối quỹ BHXH hiện nay. Nếu công tác quản lý thu tốt sẽ mở rộng phạm vi đối tượng tham gia BHXH, từ đó sẽ tăng thu. BHXH thực hiện theo nguyên tắc số đông bù số ít. Vì vậy, nếu có ít người tham gia BHXH thì số thu ít, không đảm bảo đủ tiền chi trả cho các đối tượng hưởng. Công tác thu BHXH được thực hiện không tốt, khai thác không hết nguồn thu, không đủ số phải thu... chắc chắn sẽ dẫn đến hậu quả thu không đủ chi, quỹ bị mất cân đối. Vì vậy, phải tăng số người tham gia đóng BHXH thông qua công tác quản lý thu BHXH. Khi vấn đề thu BHXH được quản lý chặt chẽ, đem lại hiệu quả, nguồn thu BHXH sẽ được cải thiện, thu tăng, đảm bảo cân đối quỹ BHXH.

3.3. Nội dung của quản lý thu bảo hiểm xã hội bắt buộc

- *Quản lý đối tượng tham gia BHXH bắt buộc*

Luật BHXH số 58/2014/QH13 ban hành ngày 20/11/2014 quy định đối tượng bắt buộc phải tham gia BHXH được quy định cụ thể tại Quyết định số 595/QĐ-BHXH ngày 14/4/2017 và có hiệu lực từ ngày 01/7/2017 đến nay. BHXH

các địa phương có trách nhiệm: Điều tra, lập danh sách các đơn vị SDLĐ thuộc đối tượng tham gia BHXH, thông báo, hướng dẫn các đơn vị kịp thời đăng ký tham gia, đóng đủ BHXH, theo quy định của pháp luật; định kỳ báo cáo Ủy ban nhân dân cùng cấp, cơ quan quản lý lao động địa phương tình hình chấp hành pháp luật về BHXH, của các đơn vị trên địa bàn, đề xuất biện pháp giải quyết đối với các đơn vị chậm đóng kéo dài hoặc đơn vị cố tình trốn đóng, đóng không đủ số người thuộc diện tham gia BHXH theo quy định của pháp luật. Quản lý đối tượng tham gia BHXH bắt buộc cần tập trung vào các công việc:

- Xác định đúng đối tượng thuộc phạm vi mình quản lý phải tham gia BHXH bắt buộc. Để quản lý dễ dàng, cơ quan BHXH thường xuyên phối hợp với các cơ quan cấp phép cho doanh nghiệp hoạt động để nắm rõ số lượng đơn vị SDLĐ trên địa bàn.

- Trên cơ sở xác định đúng đối tượng tham gia BHXH bắt buộc, kiểm tra việc thực hiện đóng BHXH bắt buộc của các đối tượng có đúng, đủ mức đóng theo quy định của Luật Bảo hiểm xã hội không.

- Đề xuất phương án xử lý vi phạm của các đối tượng thuộc diện phải tham gia BHXH bắt buộc nhưng không tham gia.

- *Quản lý tiền lương, tiền công làm căn cứ đóng và mức đóng BHXH bắt buộc*

Luật Bảo hiểm xã hội số 58/2014/QH13 ban hành ngày 20/11/2014 kèm theo Quyết định 595/QĐ-BHXH ngày 14/4/2017 hướng dẫn cụ thể về tiền lương làm căn cứ thu BHXH. Căn cứ cơ bản để tiến hành hoạt động thu BHXH của người lao động là tiền lương theo tháng, đối với người SDLĐ là tổng quỹ tiền lương của những người lao động tham gia BHXH trong các doanh nghiệp và tổ chức. Chính vì vậy, để tiến hành tốt công tác thu BHXH bắt buộc, một phần quan trọng không thể thiếu được là phải quản lý tốt quỹ tiền lương tiền công làm căn cứ đóng BHXH của đơn vị, tổ chức, doanh nghiệp.

Mức đóng BHXH của các đối tượng tham gia BHXH bắt buộc được quy định theo

Quyết định 595/QĐ-BHXH ngày 14/04/2017, cụ thể như sau:

Bảng 1. Mức đóng BHXH bắt buộc của NLĐ và NSDLĐ qua các năm

Thời gian	Quỹ ốm đau		TNLĐ - BNN		Hưu trí - Tử tuất		Tổng
	NLĐ %	NSDLĐ %	NLĐ %	NSDLĐ %	NLĐ %	NSDLĐ %	
1/2019 - 6/2020	-	3	-	1	8	14	26
7/2020 trở đi	-	3	-	0.5	8	14	25.5

Nguồn: Quyết định 595

• Tổ chức quản lý thu BHXH bắt buộc

- Phân cấp quản lý hoạt động thu BHXH bắt buộc

Để thu BHXH bắt buộc đạt hiệu quả thì phân cấp quản lý hoạt động thu BHXH bắt buộc cũng là một nhiệm vụ rất quan trọng trong quá trình quản lý, tổ chức thu BHXH bắt buộc. Việc phân cấp thu giúp cho hoạt động của tổ chức thu BHXH bắt buộc được thống nhất, không bị chồng chéo.

- Lập kế hoạch thu BHXH bắt buộc hàng năm

Đây là nhiệm vụ quan trọng không thể thiếu được trong công tác quản lý thu BHXH. Đối với đơn vị SDLĐ có trách nhiệm đối chiếu số lao động, quỹ tiền lương và mức nộp BHXH bắt buộc thực tế cả tháng với danh sách lao động, quỹ tiền lương trích nộp BHXH tại thời điểm đó với cơ quan BHXH trực tiếp quản lý trước ngày 10/10 hàng năm. BHXH tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương gửi BHXH Việt Nam trước ngày 31/10 hàng năm. BHXH Việt Nam căn cứ tình hình thực hiện kế hoạch năm của BHXH tỉnh thành phố trực thuộc trung ương giao số thu BHXH bắt buộc cho BHXH tỉnh, thành phố trước ngày 15/11 hàng năm.

- Quản lý tiền thu và tiền nợ đóng BHXH bắt buộc

Đơn vị tham gia BHXH bắt buộc nợ đến 3 tháng tiền đóng đối với đơn vị đóng hàng tháng, 6 tháng đối với đơn vị đóng hàng quý, 9 tháng đối với đơn vị đóng 6 tháng một lần thì cán bộ chuyên quản thu liên hệ và trực tiếp đến đơn vị để đôn đốc, đối chiếu thu nộp và lập biên bản đối chiếu thu. Sau đó, tiếp tục gửi văn bản đôn đốc đơn vị, 15 ngày gửi văn bản đôn đốc một lần; đồng thời, gửi cho phòng khai thác và thu nợ của BHXH thành phố, BHXH quận, huyện, thị xã phối hợp thực hiện cho đến khi thu nợ xong.

- Thông tin báo cáo và quản lý hồ sơ tài liệu

Để quản lý hoạt động thu BHXH bắt buộc khoa học và thống nhất thì các thông tin báo cáo và quản lý hồ sơ tài liệu trong quản lý thu là rất cần thiết, đảm bảo mọi thông tin luôn được cập nhật thường xuyên, đảm bảo chính xác, khai thác thuận tiện. Do vậy, các đơn vị phải sử dụng hệ thống biểu mẫu đã được BHXH Việt Nam quy định, cán bộ làm công tác chuyên môn phải nắm chắc được từng biểu mẫu cũng như trường hợp sử dụng các loại mẫu giấy tờ đó, kiểm tra những thông tin mà đối tượng tham gia khai báo đã chính xác hay chưa để có điều chỉnh cho phù hợp.

• Thanh tra, kiểm tra giám sát hoạt động thu BHXH bắt buộc

Đây là nội dung cuối cùng của quản lý thu BHXH bắt buộc. Theo quy định, việc kiểm tra, giám sát thu BHXH bắt buộc được tiến hành theo tháng, quý. Công việc kiểm tra được thực hiện theo hai hình thức sau:

Một là, thanh tra, kiểm tra theo kế hoạch: BHXH thành phố thành lập đoàn thanh tra, kiểm tra và lên kế hoạch để đi thanh tra, kiểm tra các đơn vị SDLĐ, BHXH các quận, huyện, thị xã theo tháng, quý. Khi kiểm tra thì BHXH thành phố sẽ phối kết hợp với BHXH quận, huyện, thị xã nơi đến kiểm tra để đạt hiệu quả tốt nhất.

Hai là, thanh tra, kiểm tra đột xuất: Việc thanh tra, kiểm tra này được thực hiện khi có đơn tố cáo, khiếu nại của cá nhân hay tập thể về hành vi giả mạo, khai man để trục lợi hưởng các chế độ BHXH hoặc do phát hiện có sự sai lệch, làm giả hồ sơ. BHXH thành phố thành lập đoàn thanh tra, kiểm tra và tiến hành công tác thanh tra, kiểm tra theo luật định.

4. Thực trạng quản lý thu bảo hiểm xã hội bắt buộc trên địa bàn thành phố Hà Nội

Thứ nhất, quản lý đối tượng tham gia BHXH bắt buộc

Phát triển, mở rộng và quản lý được đối tượng tham gia BHXH bắt buộc là một trong những nhiệm vụ quan trọng trong quản lý hoạt động thu BHXH bắt buộc. BHXH thành phố Hà Nội đã quản lý các đơn vị SDLĐ và NLĐ thuộc diện tham gia BHXH bắt buộc theo khối loại hình quản lý giúp cho việc quản lý thu có căn cứ, thu đúng thu đủ và là cơ sở giải quyết các quyền lợi của NLĐ theo quy định của pháp luật, góp phần mở rộng đối tượng tham gia. Theo số liệu Bảng 2, tổng số đơn vị và tổng số lao động tham gia

BHXH bắt buộc ngày một tăng đều qua từng năm cho thấy đối tượng tham gia BHXH bắt buộc đã được mở rộng. Kết quả đơn vị và số lao động tham gia BHXH bắt buộc năm sau luôn vượt cao hơn so với năm trước. Năm 2019, số đơn vị tham gia BHXH bắt buộc là 47.008 đơn vị có 1.314.090 người tham gia thì sau 5 năm, đến năm 2023 số đơn vị tham gia BHXH bắt buộc là 104.055 đơn vị bằng 115 % so với năm 2022 (gấp 2,21 lần so với năm 2019) và số lao động tham gia BHXH bắt buộc là 1.763.060 người bằng 106% so với năm 2022 (gấp 1,34 lần so với năm 2019).

Bảng 2. Tình hình các đơn vị và lao động tham gia BHXH bắt buộc trên địa bàn thành phố Hà Nội

TT	Khối loại hình quản lý	Năm 2019			Năm 2020			Năm 2021			Năm 2022			Năm 2023		
		Đơn vị	Lao động (người)	Cơ cấu lao động (%)	Đơn vị	Lao động (người)	Cơ cấu lao động (%)	Đơn vị	Lao động (người)	Cơ cấu lao động (%)	Đơn vị	Lao động (người)	Cơ cấu lao động (%)	Đơn vị	Lao động (người)	Cơ cấu lao động (%)
1	Khối HCSN, Đảng, Đoàn	619	22.017	37,68	651	24.017	36,46	729	24.502	33,24	747	25.245	29,33	827	26.348	27,66
2	DNNN	33	4.859	8,31	32	4.768	7,24	31	4.671	6,34	31	4.496	5,22	29	3.455	3,63
3	DNNQD	456	13.556	23,20	504	16.913	25,67	556	18.307	24,83	668	21.579	25,07	715	25.025	26,27
4	Doanh nghiệp có vốn ĐTNN	45	13.330	22,81	65	15.276	23,19	89	21.275	28,86	108	29.658	34,46	125	35.142	36,89
5	Xã, phường	116	2.745	4,70	116	2.889	4,39	116	2.954	4,01	116	3.114	3,62	116	3.225	3,39
6	HTX	136	1.386	2,37	122	1.325	2,01	110	1.255	1,70	92	1.124	1,31	92	1.105	1,16
7	Khối khác	53	544	0,93	62	692	1,05	68	754	1,02	72	845	0,98	77	956	1,00
	Tổng	1.458	58.437	100	1.552	65.880	100	1.699	73.718	100	1.834	86.061	100	1.981	95.256	100

Nguồn: Bảo hiểm xã hội thành phố Hà Nội

Thứ hai, quản lý quỹ tiền lương làm căn cứ đóng và mức đóng BHXH bắt buộc

Để quản lý hoạt động thu BHXH bắt buộc được hiệu quả, chính xác, đảm bảo việc thu đúng, thu đủ thì BHXH thành phố Hà Nội phải quản lý được quỹ tiền lương làm căn cứ đóng bằng cách thường xuyên theo dõi sự thay đổi tiền lương, tiền

công làm căn cứ đóng BHXH bắt buộc của NLĐ để có sự điều chỉnh kịp thời đảm bảo quyền lợi cho NLĐ. Nếu cơ quan BHXH không quản lý được quỹ tiền lương này thì việc thất thoát số tiền đóng BHXH bắt buộc là không nhỏ và ảnh hưởng đến quỹ BHXH để thực hiện chi trả chế độ, quyền lợi cho NLĐ.

Bảng 3. Mức đóng BHXH bắt buộc hàng tháng của người lao động và người SDLĐ trên địa bàn thành phố Hà Nội

Năm	Quỹ lương năm (triệu đồng)	Tiền lương bình quân (triệu đồng/người/tháng)	Mức đóng của NSDLĐ (triệu đồng)	Mức đóng của NLĐ (triệu đồng)
2019	64.393.522	4,084	0,898	0,429
2020	73.353.001	4,328	0,952	0,454
2021	88.844.338	5,012	1,090	0,526
2022	103.807.027	5,239	1,126	0,550
2023	119.343.491	5,641	1,213	0,592

Nguồn: Bảo hiểm xã hội thành phố Hà Nội

Qua bảng số liệu tại bảng 3 cho thấy tổng quỹ tiền lương làm căn cứ trích nộp, tiền lương bình quân 1 người/tháng và mức đóng BHXH bắt buộc của NLĐ và NSDLĐ tăng đều qua các năm. Do tiền lương bình quân 1 người/tháng tăng nên kéo theo mức đóng của NLĐ và NSDLĐ cũng tăng theo. Năm 2019, mức tiền lương bình quân là 4.084.000 đồng/người/tháng thì đến năm 2023 tăng lên là 5.641.000 đồng/tháng. Nguyên nhân là do thay đổi mức tiền lương cơ sở và mức tiền lương tối thiểu vùng. Vẫn còn tình trạng doanh nghiệp tổ chức cho NLĐ ký HĐLĐ thành hai, ba loại hợp đồng khác nhau, hợp đồng ghi chính xác mức lương thực tế NLĐ được hưởng, hợp đồng làm căn cứ đóng thuế thu nhập để đối phó với cơ quan thuế và hợp đồng làm căn cứ đóng BHXH bắt buộc nhằm giảm số tiền đóng góp vào quỹ BHXH. Chính vì vậy, đây cũng chính là nguyên nhân gây khó khăn cho việc quản lý hoạt động thu BHXH bắt buộc trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Thứ ba, tổ chức quản lý hoạt động thu BHXH bắt buộc

Đến hết 31/12/2023, trên địa bàn thành phố Hà Nội có 104.055 đơn vị đang tham gia đóng BHXH bắt buộc. Theo phân cấp, BHXH thành phố Hà Nội có trách nhiệm tổ chức thực hiện thu BHXH bắt buộc và chỉ đạo BHXH cấp quận, thị xã, huyện thu BHXH bắt buộc của tất cả các đơn vị SDLĐ có tài khoản và trụ sở đóng trên địa bàn theo phân cấp quản lý theo quy định. Dựa vào kế hoạch thu hàng năm do BHXH Việt Nam giao, cùng với sự phát triển của các đối tượng tham gia trên địa bàn thành phố Hà Nội ngày càng mở rộng, cơ cấu cán bộ làm công tác thu BHXH hiện nay

trên địa bàn thành phố Hà Nội gồm 390 người, ở mỗi phòng thu của BHXH thành phố, quận, huyện, thị xã lại bố trí các cán bộ chịu trách nhiệm làm đầu mối chuyên quản thu đối với mỗi khối loại hình quản lý theo khu vực mà cơ quan BHXH có trụ sở đóng trên địa bàn. Điều này góp phần chia sẻ khối lượng công việc cho tất cả các cán bộ trong bộ phận thu, tránh tình trạng né tránh trách nhiệm, chông chéo công việc lẫn nhau.

Tại BHXH thành phố Hà Nội, lập kế hoạch thu được tiến hành vào đầu tháng 10 hàng năm và được giao cho cán bộ thu thực hiện. Kế hoạch thu được lập chi tiết tới từng đơn vị SDLĐ. Để lập kế hoạch thu, trước hết cán bộ thu đã căn cứ vào tình hình biến động số lao động, quỹ tiền lương do các đơn vị SDLĐ báo cáo hàng tháng để xác định dự toán thu năm kế hoạch cho từng đơn vị.

Quỹ BHXH bắt buộc được thu và quản lý tập trung thống nhất về tài khoản chuyên thu của BHXH Việt Nam. Để thực hiện đúng quy định này, BHXH Việt Nam chỉ đạo BHXH các tỉnh nói chung và BHXH thành phố Hà Nội nói riêng mở tài khoản chuyên thu BHXH tại Kho bạc Nhà nước và các Ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội. Tất cả các khoản thu được từ tiền BHXH bắt buộc của các đơn vị và cá nhân tham gia bảo hiểm đều được chuyển khoản về tài khoản chuyên thu của BHXH thành phố Hà Nội.

Về quản lý hồ sơ, tài liệu: Do mỗi đơn vị SDLĐ khi tham gia BHXH bắt buộc đều đã được mã hóa thành những dãy số khác nhau theo quy định của BHXH thành phố nên trong quá trình lưu trữ hồ sơ, cán bộ thu cũng tiến hành sắp xếp theo từng khối các loại hình quản lý khác nhau

dựa vào ký hiệu chữ đầu của mã số. ví dụ: Khối HCSN, Đảng, Đoàn thể là HA, Khối DNNN là QG, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài là YN, doanh nghiệp ngoài quốc doanh là T ... Nhờ có việc mã hóa này mà công tác tổng hợp số liệu liên quan đến quản lý thu được tổng hợp nhanh chóng, chính xác, ít khi xảy ra hiện tượng nhầm lẫn số liệu, hồ sơ, tài liệu rõ ràng.

Thứ tư, thanh tra, kiểm tra giám sát hoạt động thu BHXH bắt buộc

Theo báo cáo của BHXH thành phố Hà Nội năm 2023, tuy số nợ đọng và tình trạng lạm dụng tiền BHXH bắt buộc của NLĐ bên phía các chủ SDLĐ có giảm so với các năm trước nhưng tình trạng trốn đóng của các doanh nghiệp lại gia tăng với nhiều hình thức, thủ đoạn tinh vi, gây khó khăn cho các cán bộ làm công tác thanh tra, kiểm tra. Cụ thể, tình trạng nợ đọng BHXH các năm được thống kê trong bảng 4 như sau:

Bảng 4. Tình hình nợ đọng BHXH bắt buộc theo khối loại hình quản lý trên địa bàn thành phố Hà Nội

TT	Khối loại hình quản lý	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
		Số nợ (triệu đồng)	Tỷ trọng nợ (%)	Số nợ (triệu đồng)	Tỷ trọng nợ (%)	Số nợ (triệu đồng)	Tỷ trọng nợ (%)	Số nợ (triệu đồng)	Tỷ trọng nợ (%)	Số nợ (triệu đồng)	Tỷ trọng nợ (%)
1	Khối HCSN, Đảng, Đoàn thể	57.483	2,6	58.161	2,27	45.023	1,82	45.349	1,89	50.720	2,02
2	DNNN	270.581	12,23	328.560	12,83	336.564	13,64	318.850	13,28	316.378	12,60
3	DN NQĐ	1.746.737	78,95	2.008.035	78,39	1.948.346	78,96	1.921.959	80,03	2.023.533	80,58
4	Doanh nghiệp có vốn ĐTNN	113.741	5,14	130.911	5,11	114.542	4,64	93.066	3,88	92.652	3,69
5	Xã, phường	3.350	0,15	6.606	0,26	1.509	0,06	899	0,04	542	0,02
6	HTX	6.167	0,28	9.951	0,39	7.904	0,32	6.251	0,26	9.341	0,37
7	Khối khác	14.418	0,65	19.343	0,76	13.654	0,55	15.275	0,64	18.168	0,72
	Tổng	2.212.478	100	2.561.566	100	2.467.542	100	2.401.650	100	2.511.333	100

Nguồn: Bảo hiểm xã hội thành phố Hà Nội

Qua công tác thanh tra, kiểm tra tình hình các đơn vị SDLĐ tham gia BHXH bắt buộc trên địa bàn giai đoạn 2019 - 2023 cho thấy: Các cuộc kiểm tra định kỳ tăng từ 968 cuộc năm 2019, đến năm 2023 số cuộc kiểm tra định kỳ lên 4464 cuộc; các cuộc thanh tra, kiểm tra liên ngành cũng tăng

(năm 2019 là 569 cuộc, đến năm 2023 là 1556 cuộc). Tổng số các cuộc thanh tra, kiểm tra tăng cao nhất vào 2 năm 2022 và năm 2023. Số cuộc thanh tra, kiểm tra liên ngành tăng đều qua các năm phần nào cho thấy được sự phối hợp giữa các ban, ngành liên quan đã được trú trọng.

Bảng 5. Tình hình kiểm tra các đơn vị đóng BHXH bắt buộc trên địa bàn thành phố Hà Nội

Nội dung	Đơn vị tính	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Thanh tra, Kiểm tra định kỳ	cuộc	968	1.171	1.571	3.733	4.464
Thanh tra, Kiểm tra liên ngành	cuộc	569	357	869	13.56	1.556
Các đơn vị sai phạm bị xử phạt hành chính (qua kết luận thanh tra, kiểm tra liên ngành)	Đơn vị	2	2	6	66	60

Nguồn: Bảo hiểm xã hội thành phố Hà Nội

5. Giải pháp hoàn thiện quản lý thu bảo hiểm xã hội bắt buộc trên địa bàn thành phố Hà Nội

Tăng cường quản lý đối tượng, khai thác mở rộng đối tượng tham gia BHXH bắt buộc.

Trong hoạt động quản lý thu thì mục tiêu quan trọng nhất là quản lý đầy đủ, chính xác, kịp thời đối tượng tham gia BHXH bắt buộc và quỹ tiền lương làm cơ sở nộp BHXH bắt buộc để đảm bảo cho BHXH thành phố Hà Nội thu đúng đối tượng, thu đủ số tiền đóng BHXH bắt buộc từ các đối tượng tham gia, đúng thời gian qui định. Để việc quản lý hoạt động thu BHXH bắt buộc trên địa bàn thành phố Hà Nội trong thời gian tới đạt được những kết quả cao hơn nữa, hoàn thành và hoàn thành vượt mức kế hoạch được Bảo hiểm xã hội Việt Nam giao thì đơn vị cần thực hiện đồng bộ các giải pháp sau:

Một là, BHXH thành phố Hà Nội chủ động tham mưu để Thường trực Thành ủy, Ủy ban nhân dân thành phố ban hành các văn bản chỉ đạo tới các cấp chính quyền địa phương tuyên truyền, phát triển đối tượng tham gia BHXH trên địa bàn thành phố, các quận, huyện, thị xã. Đồng thời, giao trách nhiệm cho các phòng, ban, ngành liên quan và UBND xã, phường trong việc phối hợp và chỉ đạo tuyên truyền và phát triển đối tượng tham gia BHXH trên địa bàn.

Hai là, phối hợp chặt chẽ với các cơ quan liên quan như: Sở Lao động - Thương binh và Xã hội, Cục Thuế... để nắm bắt kịp thời các thông tin về doanh nghiệp (hình thức kinh doanh, mức lương, tổng số lao động...).

Ba là, BHXH thành phố Hà Nội cần có những biện pháp đẩy mạnh hơn nữa việc tuyên truyền giải thích các chế độ, chính sách, quyền lợi và trách nhiệm của chủ SDLĐ và NLĐ khi tham gia BHXH bắt buộc để họ ý thức được sự cần thiết của BHXH và hiểu được đó chính là quyền lợi của mình, từ đó họ sẽ tự giác tham gia BHXH. Việc tuyên truyền phải dễ hiểu, gần với thực tế của NLĐ và phải đi sâu đến từng NLĐ. Công tác này phải được thực hiện thường xuyên thông qua các phương tiện thông tin đại chúng như báo, đài, tờ rơi...

Tăng cường quản lý quỹ tiền lương làm căn cứ đóng và mức đóng BHXH bắt buộc

Một là, căn cứ để đóng tiền BHXH bắt buộc cần được quy định thống nhất trên cơ sở mức tiền lương, tiền công thực tế của NLĐ. Làm như vậy, một mặt sẽ tăng nguồn thu cho quỹ BHXH, đồng thời đảm bảo được quyền lợi cho NLĐ. Thực tế hiện nay, tổng thu nhập của NLĐ thường cao hơn mức lương tham gia BHXH. Do đó, khi NLĐ nghỉ việc hưởng các chế độ BHXH với mức lương hưu và trợ cấp thấp hơn nhiều so với tiền lương thực tế. Ví dụ, một NLĐ hiện đang có mức lương làm căn cứ đóng BHXH theo thang bảng lương nhà nước là 5.000.000 đồng/tháng, nhưng tiền lương thực tế là 10.000.000 đồng/tháng, khi nghỉ hưu họ được hưởng mức lương là 3.750.000 đồng/tháng, chỉ bằng 50% so với số tiền nếu đóng BHXH bắt buộc theo mức lương thực tế.

Hai là, phối hợp chặt chẽ với cơ quan thuế để quản lý quỹ tiền lương tham gia BHXH bắt buộc của doanh nghiệp để NSDLĐ không thể lợi dụng kẽ hở của pháp luật để đóng BHXH bắt buộc với mức thấp, không đúng với số tiền NLĐ được hưởng gây thất thu cho quỹ BHXH, đồng thời quyền lợi của NLĐ cũng bị thiệt thòi.

Tăng cường tổ chức quản lý các hoạt động thôi BHXH bắt buộc

Một là, hoàn thiện hệ thống quản lý tiền thu BHXH bắt buộc. Theo định kỳ, các BHXH cấp quận, huyện, thị xã phải chuyển tiền hết về tài khoản của BHXH cấp trên theo quy định. BHXH cấp quận, huyện, thị xã không được dùng tiền thu BHXH để chi tiêu cho bất kỳ nội dung công việc gì. Thông báo công khai tiền thu BHXH bắt buộc cho từng đơn vị SDLĐ hàng tháng (Mẫu C11-TS được gửi hàng tháng về cho từng đơn vị). Hàng năm thông báo tình hình thu nộp BHXH cho từng NLĐ. Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý tiền thu BHXH bắt buộc. Cụ thể, kết nối phần mềm giữa cơ quan BHXH với Kho bạc Nhà nước hoặc ngân hàng nơi mở tài khoản “tiền gửi chuyên thu” để khi đơn vị SDLĐ chuyển tiền vào tài khoản “tiền gửi chuyên thu” tại Kho bạc Nhà nước hoặc ngân hàng thì cơ quan BHXH cũng nhận được ngay số tiền đó trong phần mềm quản

lý của mình, từ đó giải quyết chế độ chính sách, chốt sổ BHXH cho NLĐ được kịp thời, đảm bảo quyền lợi cho NLĐ một cách tốt nhất.

Hai là, tăng cường tổ chức quản lý tiền nợ đóng BHXH. Để khắc phục tình trạng nợ đọng, trốn đóng của các doanh nghiệp, BHXH thành phố Hà Nội cần chỉ đạo cho BHXH các quận, huyện, thị xã phối hợp chặt chẽ với các tổ chức thanh tra lao động, thanh tra nhà nước, các tổ chức công quyền, tổ chức chính trị - xã hội để thường xuyên thanh tra, kiểm tra, giám sát, đôn đốc việc kê khai lao động, quỹ tiền lương và đóng BHXH bắt buộc; có chi phí hợp lý cho các đơn vị ngoài ngành tham gia phát triển đối tượng tham gia BHXH bắt buộc cũng như đôn đốc thu BHXH bắt buộc. Đồng thời, cần có những biện pháp xử phạt nghiêm khắc hơn đối với những trường hợp vi phạm, cố tình trốn tránh, gian lận trách nhiệm tham gia và đóng BHXH bắt buộc. Bên cạnh việc quy định xử phạt, BHXH cũng nên thường xuyên thông báo cho chủ SLD, các đơn vị tham gia BHXH bắt buộc về số nợ BHXH bắt buộc của đơn vị mình, đồng thời báo cáo với các cơ quan chủ quản và Đảng ủy cấp trên; đưa BHXH bắt buộc trở thành một chỉ tiêu quan trọng trong việc đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ chính trị ở mỗi cơ sở Đảng, mỗi đơn vị.

Tăng cường công tác thanh tra, kiểm tra

Một là, tăng số lần kiểm tra, giám sát định kỳ việc nộp BHXH bắt buộc của các đơn vị, tránh tình trạng đơn vị khai giảm lao động và quỹ tiền lương để từ đó giảm số thu BHXH bắt buộc mà đơn vị phải nộp. Nếu phát hiện ra các trường hợp trốn đóng BHXH bắt buộc hay lách luật với các hình thức tinh vi, trốn đóng với số tiền lớn bằng cách dùng thủ đoạn ký hợp đồng dưới 1 tháng, ký hợp đồng thời vụ... thì phải xử lý nghiêm, lập biên bản xử phạt, đồng thời mời các cơ quan chức năng có thẩm quyền như: Công an, Viện kiểm sát, Tòa án nhân dân, UBND, Liên đoàn lao động... để tiến hành đưa đơn vị ra xử lý theo đúng luật

định một cách nhanh nhất, nhằm đảm bảo quyền lợi cho người lao động.

Hai là, phòng Thanh tra, kiểm tra BHXH thành phố Hà Nội phải luôn phối hợp với Phòng chính sách và các phòng nghiệp vụ trong hệ thống BHXH thành phố Hà Nội kịp thời thanh tra, giải đáp thắc mắc, giải quyết đơn thư khiếu nại, tố cáo của các tổ chức, cá nhân liên quan đến hoạt động quản lý thu BHXH bắt buộc nhằm đảm bảo quyền lợi của họ theo đúng pháp luật. Sử dụng hình thức kiểm tra chéo giữa các cán bộ, các nhóm làm nhiệm vụ thu BHXH bắt buộc, sử dụng hòm thư góp ý để doanh nghiệp, người dân hay chính các cán bộ BHXH có thể góp ý về những sai phạm mà cán bộ quản lý thu mắc phải.

6. Kết luận

Trong giai đoạn nghiên cứu từ năm 2019 đến năm 2023, BHXH thành phố Hà Nội đã đạt được nhiều thành tích khả quan, luôn hoàn thành vượt mức kế hoạch thu được giao của BHXH Việt Nam qua từng năm, số thu năm sau cao hơn năm trước đóng góp cho quỹ BHXH, số người tham gia BHXH ngày càng được mở rộng, số nợ đọng doanh nghiệp giảm dần theo từng năm..., giúp người lao động ổn định cuộc sống và an tâm lao động. Bên cạnh những mặt đã đạt được, quản lý hoạt động thu BHXH bắt buộc còn nhiều những hạn chế, tồn tại cần được khắc phục, sửa đổi bổ sung. Để làm được điều đó, rất cần sự đổi mới về chính sách, cơ chế của nhà nước, cùng với đó là sự nỗ lực cải cách, đổi mới phát triển của ngành BHXH để hoàn thiện hơn nữa công tác quản lý thu BHXH bắt buộc, phù hợp, thích ứng được với tình hình kinh tế xã hội mới. Bài viết đã đề xuất 4 giải pháp về: tăng cường quản lý đối tượng, khai thác mở rộng đối tượng tham gia BHXH bắt buộc; tăng cường quản lý quỹ tiền lương làm căn cứ đóng và mức đóng BHXH bắt buộc; tăng cường tổ chức quản lý các hoạt động thu BHXH bắt buộc và tăng cường công tác thanh tra, kiểm tra xử lý nghiêm vi phạm trong lĩnh vực BHXH nhằm góp phần hoàn thiện quản lý thu BHXH bắt buộc trên địa bàn thành phố Hà Nội.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bảo hiểm xã hội thành phố Hà Nội. (2019). *Báo cáo tổng kết tình hình thực hiện BHXH trên địa bàn thành phố Hà Nội*.
- Bảo hiểm xã hội thành phố Hà Nội. (2020). *Báo cáo tổng kết tình hình thực hiện BHXH trên địa bàn thành phố Hà Nội*.
- Bảo hiểm xã hội thành phố Hà Nội. (2021). *Báo cáo tổng kết tình hình thực hiện BHXH trên địa bàn thành phố Hà Nội*.
- Bảo hiểm xã hội thành phố Hà Nội. (2022). *Báo cáo tổng kết tình hình thực hiện BHXH trên địa bàn thành phố Hà Nội*.
- Bảo hiểm xã hội thành phố Hà Nội. (2023). *Báo cáo tổng kết tình hình thực hiện BHXH trên địa bàn thành phố Hà Nội*.
- Bảo hiểm xã hội Việt Nam. (2017). *Quyết định số 59S/QĐ-BHXH, ngày 14/4/2017 Quy trình thu BHXH, BHYT, BHTN, BHTNLĐ-BNN; cấp sổ BHXH, thẻ BHYT*.
- Bảo hiểm xã hội Việt Nam. (2015). *Luật Làm việc 38/2013/QH13 và Công văn 4064/BHXH-THU quy định về tỷ lệ đóng BHXH, BHYT, BHTN, đối tượng bắt buộc phải tham gia, mức tiền lương đóng BHXH, BHYT, BHTN*.
- Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội. (2015). *Thông tư 59/2015/TT- BLĐTBXH ngày 2/1/2015 quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật BHXH với BHXH bắt buộc*.
- Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam. (2013). *Nghị định số 95/2013/NĐ-CP ngày 2/2013 Quy định về xử phạt vi phạm hành chính trong lĩnh vực lao động, Bảo hiểm xã hội, đưa người lao động Việt Nam đi làm việc ở nước ngoài theo hợp đồng*.
- Dũng, P. Đ., Dung, M. T. (2021). *Giáo trình Quản trị BHXH, Trường Đại học Lao động - Xã hội*.
- Đảng Cộng sản Việt Nam. (2016). *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XII, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội*.
- Hồng, H. B. (2021). *Giáo trình Bảo hiểm xã hội, NXB Lao động*.
- Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam. (2014). *Luật Bảo hiểm xã hội, Ban hành ngày 20/11/2014*.
- Thành, P. Đ. (2016). *Nghiên cứu các giải pháp quản lý và phát triển đối tượng tham gia BHXH trong các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội*.
- Tổ chức Lao động Quốc tế. (1952). *Công ước 102: Quy phạm về an toàn xã hội*.

TÁC ĐỘNG CỦA TRAO ĐỔI LÃNH ĐẠO - NHÂN VIÊN TỚI SỰ ĐỔI MỚI TỔ CHỨC

TS. Hà Diệu Linh

Đại học Kinh tế Quốc dân

linhhd@neu.edu.vn

Nguyễn Ngọc Huyền

Đại học Kinh tế Quốc dân

11218120@st.neu.edu.vn

Phạm Phương Thùy

Đại học Kinh tế Quốc dân

11215639@st.neu.edu.vn

Trần Hà Trang

Đại học Kinh tế Quốc dân

11215909@st.neu.edu.vn

Đào Anh Tuấn

Đại học Kinh tế Quốc dân

11210152@st.neu.edu.vn

Tóm tắt: Đổi mới sáng tạo là yếu tố then chốt quyết định năng lực cạnh tranh và tăng trưởng kinh tế trong bối cảnh số hóa. Một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến khả năng đổi mới sáng tạo chính là mối quan hệ tương tác giữa lãnh đạo và nhân viên. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu hiện nay tập trung ở cấp độ cá nhân, chưa làm rõ tác động ở cấp độ tổ chức. Nghiên cứu này khám phá tác động của trao đổi lãnh đạo - nhân viên (Leader-Member Exchange, LMX) đến đổi mới tổ chức (Organizational Innovation, OI) thông qua vai trò trung gian của sự an toàn tâm lý nhóm (Team Psychological Safety, TPS). Bằng phương pháp phân tích dữ liệu và điều tra bảng hỏi 356 nhân viên ở đa dạng các lĩnh vực, ngành nghề tại Việt Nam dựa trên phần mềm SPSS. Kết quả cho thấy LMX có ảnh hưởng tích cực đến OI thông qua việc tăng cường TPS. Đóng góp chính của nghiên cứu là mở rộng hiểu biết về mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên từ góc độ tổ chức, đồng thời cung cấp bằng chứng thực nghiệm tại bối cảnh Việt Nam. Các khuyến nghị bao gồm cải thiện chất lượng trao đổi lãnh đạo - nhân viên và xây dựng môi trường làm việc an toàn về mặt tâm lý nhằm nâng cao khả năng đổi mới sáng tạo ở cấp độ tổ chức.

Từ khóa: an toàn tâm lý nhóm, đổi mới sáng tạo, đổi mới tổ chức, trao đổi lãnh đạo - nhân viên, vietnam

THE IMPACT OF LEADER-MEMBER EXCHANGE ON ORGANIZATIONAL INNOVATION

Abstract: Innovation is a key factor determining competitiveness and economic growth in the digital era. One significant driver of innovation is the interaction between leaders and members. However,

most existing studies focus on this relationship at the individual level, leaving its organizational-level impact underexplored. This study examines the influence of Leader-Member Exchange (LMX) on Organizational Innovation (OI) through the mediating role of Team Psychological Safety (TPS). Data were collected from 356 employees across various sectors in Vietnam using a structured survey. Using data analysis methods and a survey of 356 employees across various fields and industries in Vietnam, based on SPSS software. The results indicate that LMX positively impacts OI by enhancing TPS. The study's main contributions include expanding the understanding of the leader-member relationship from an organizational perspective and providing empirical evidence in the context of Vietnam. Practical recommendations include improving the quality of LMX and building psychologically safe work environments to boost OI.

Keywords: innovation, leader-member exchange, organizational Innovation, team psychological safety, vietnam

Mã bài viết: JHS-238

Ngày nhận bài sửa: 8/12/2024

Ngày nhận bài: 11/11/2024

Ngày duyệt đăng: 20/12/2024

Ngày nhận phản biện: 24/11/2024

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh gia tăng thương mại toàn thế giới, sự lan truyền nhanh chóng của công nghệ thông tin và truyền thông đã làm biến đổi nền kinh tế thế giới một cách mạnh mẽ. Khi chúng ta đứng ở ngưỡng cửa của thời đại tri thức, các nguồn tăng trưởng, việc làm và tạo ra của cải mạnh mẽ nhất được tìm thấy trong các ngành công nghiệp thúc đẩy sự sáng tạo - nơi đổi mới, tính linh hoạt, khả năng phản ứng, cơ hội và định nghĩa lại sự sáng tạo của thị trường là những nguồn lợi thế cạnh tranh mới (Dess, G.G & Joseph, 2000).

Tại Việt Nam, Thủ tướng Phạm Minh Chính (2024) khẳng định “Đổi mới sáng tạo có ý nghĩa quan trọng trong mọi hoạt động xã hội; là yếu tố quan trọng nhất góp phần nâng cao sản xuất, sức cạnh tranh của từng chủ thể, doanh nghiệp. Như vậy, Việt Nam đang dần xác lập vị trí của mình trong cộng đồng quốc tế về đổi mới sáng tạo (Cầm Lai, 2024). Bên cạnh đó, theo Trung và cộng sự (2024), khi tổ chức xây dựng một môi trường an toàn để nhân viên có thể thoải mái đưa ra ý kiến, chia sẻ ý tưởng sẽ khuyến khích tinh thần đổi mới sáng tạo. Trong khi đó, trao đổi lãnh đạo - nhân viên là một yếu tố quan trọng trong môi trường làm việc tại Việt Nam (Liên & Giang, 2022). Đặc biệt, khi Việt Nam là một nước chịu ảnh hưởng của văn hóa phương Đông trọng tình,

trọng tập thể (Thêm, 2016). Người lãnh đạo được coi là đại diện cho tổ chức và mối quan hệ tốt với lãnh đạo chính là động lực để nhân viên đóng góp nhiều hơn cho tổ chức. Vì vậy, tại Việt Nam nếu muốn được trọng dụng, bên cạnh chuyên môn, mỗi người còn cần phải xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp trong công việc với cấp trên (Liên & Giang, 2022).

2. Tổng quan nghiên cứu

Nhận thức được tầm quan trọng của đổi mới sáng tạo, nhiều nhà nghiên cứu đã tập trung tìm hiểu về các xu hướng đổi mới nhằm cải thiện chất lượng hoạt động trong tổ chức. Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng, khả năng trở nên đổi mới phụ thuộc lớn vào các yếu tố động lực nội bộ và phong cách lãnh đạo. Không chỉ phong cách lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc truyền cảm hứng và động viên nhân viên vượt qua lợi ích cá nhân vì lợi ích của tổ chức (Bass & Avolio, 1994), chất lượng mối quan hệ giữa lãnh đạo và cấp dưới, được khái niệm hóa qua Lý thuyết Trao đổi lãnh đạo - nhân viên (Graen & Uhl-Bien, 1995) cũng có ảnh hưởng đáng kể đến sự đổi mới của tổ chức bằng cách gia tăng cảm nhận hỗ trợ từ tổ chức của nhân viên (Wayne, Shore & Liden, 1997) và tạo ra môi trường khuyến khích đổi mới (Tierney & Farmer, 2002).

Tuy nhiên, từ góc độ các lý thuyết học hỏi trong

tổ chức, sự đổi mới của tổ chức là kết quả của một quá trình học tập liên tục, bao gồm sự tham gia của cá nhân, nhóm và toàn bộ tổ chức, không chỉ đơn thuần phụ thuộc vào ảnh hưởng của lãnh đạo (Senge, 1990; Hsu & Lamb, 2020). Tiếp thu từ các lý thuyết học hỏi tổ chức, Lý thuyết An toàn tâm lý của Amy Edmondson (1999) tập trung vào niềm tin chung giữa các thành viên trong nhóm cho rằng chấp nhận những rủi ro trong mối quan hệ như đặt câu hỏi, thừa nhận sai lầm, hoặc đề xuất ý tưởng mới, đều an toàn và không lo sợ bị từ chối hay trả đũa sẽ dẫn đến sự gia tăng hành vi học hỏi và thúc đẩy đổi mới trong tổ chức (Edmondson, 2002). Edmondson nhấn mạnh vai trò quan trọng của lãnh đạo trong việc xây dựng môi trường an toàn tâm lý để thúc đẩy sự đổi mới tổ chức.

Nghiên cứu của Edmondson đề xuất rằng, các nhà lãnh đạo tạo ra tác động đến sự an toàn về mặt tâm lý của nhóm thông qua “hành động có chủ đích” và làm nổi bật các mục tiêu của nhóm (Edmondson, 1999) nhưng lại bỏ qua vai trò của mối quan hệ giữa các nhà lãnh đạo và các thành viên trong nhóm. Do đó, các cơ chế cụ thể mà trao đổi lãnh đạo - nhân viên tác động đến sự an toàn tâm lý trong nhóm và thúc đẩy sự đổi mới vẫn chưa được hiểu rõ.

Một số nghiên cứu cố gắng lấp đầy khoảng trống này bằng cách tập trung vào nghiên cứu ảnh hưởng của trao đổi lãnh đạo - nhân viên đến hành vi đổi mới (Yanheng et al., 2024) hoặc mở rộng hơn là hành vi làm việc tùy ý, bao gồm hành vi điều chỉnh công việc, đổi mới sáng tạo và chia sẻ kiến thức (Dar et al, 2024), tuy nhiên chỉ mới giới hạn ở mức độ hành vi đổi mới sáng tạo của cá nhân. Tại Việt Nam, các nhà nghiên cứu mới phát hiện ra ảnh hưởng của trao đổi lãnh đạo - nhân viên tới hành vi đổi mới sáng tạo (Nguyen, 2020) mà chưa có những nghiên cứu sâu hơn về các nhân tố có thể tác động tới mối quan hệ này.

Đề tài nghiên cứu của chúng tôi tập trung vào ảnh hưởng của trao đổi lãnh đạo - nhân viên (Leader-Member Exchange, LMX) tới đổi mới sáng tạo trong tổ chức (Organizational

Innovation, OI) thông qua biến trung gian là sự an toàn tâm lý trong nhóm (Team Psychological Safety, TPS). Nghiên cứu này bổ sung những đóng góp quan trọng về mặt học thuật cho việc mở rộng lý thuyết LMX bằng cách bổ sung cơ chế trung gian của sự an toàn tâm lý, tạo sự kết nối giữa chất lượng lãnh đạo và đổi mới tổ chức. So với các nghiên cứu trước, nghiên cứu của chúng tôi bổ sung một cách tiếp cận mới về đổi mới sáng tạo. Cụ thể, chuyển từ phân tích hành vi cá nhân sang cấp độ tổ chức. Việc cung cấp bằng chứng thực nghiệm tại Việt Nam cũng góp phần mở rộng tính phổ quát của các mô hình lý thuyết.

Trong bối cảnh đổi mới sáng tạo ở Việt Nam đang diễn ra mạnh mẽ, nghiên cứu này cung cấp những hiểu biết sâu sắc và cụ thể về cách thức thúc đẩy đổi mới tổ chức ở đa dạng ngành nghề và lĩnh vực, điều mà nghiên cứu trước đây chưa tập trung đầy đủ.

3. Cơ sở lý thuyết

Trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX): Là một lý thuyết nhấn mạnh đến sự phát triển các mối quan hệ khác biệt giữa các nhà lãnh đạo và từng nhân viên trong nhóm của họ (Liden & Maslyn, 1998). Liden và Maslyn (1998) nhấn mạnh rằng, trao đổi lãnh đạo - nhân viên không phải là một khái niệm một chiều mà bao gồm bốn chiều chính:

- Ảnh hưởng: Chiều này đề cập đến mức độ kết nối cảm xúc hoặc sở thích cá nhân giữa người lãnh đạo và nhân viên của họ, không phụ thuộc vào nhiệm vụ công việc.

- Lòng trung thành: Chiều này phản ánh mức độ hỗ trợ và bảo vệ lẫn nhau giữa người lãnh đạo và nhân viên, đặc biệt là trong những tình huống khó khăn.

- Đóng góp: Chiều này phản ánh mức độ chất lượng đóng góp trong công việc của người lãnh đạo và nhân viên để đạt được mục tiêu chung. Đóng góp không chỉ dừng lại ở việc hoàn thành các trách nhiệm công việc cơ bản, mà còn bao gồm cả các nỗ lực bổ sung như đảm nhận thêm nhiệm vụ hoặc chủ động tìm ra các giải pháp sáng tạo.

- Sự tôn trọng nghề nghiệp: Điều này đề cập đến sự công nhận lẫn nhau về năng lực chuyên môn của cả người lãnh đạo và nhân viên, dựa trên những thành tích và kỹ năng trong quá khứ. Sự tôn trọng này có thể được xây dựng trước khi hai người bắt đầu làm việc với nhau, thông qua danh tiếng hoặc thành tích chuyên môn của họ.

Nghiên cứu của Liden và Maslyn (1998) cũng chỉ ra rằng, các chiều khác nhau của LMX có thể ảnh hưởng đến các kết quả cụ thể, chẳng hạn như sự hài lòng trong công việc, cam kết của tổ chức và đánh giá hiệu suất. Điều này giúp các nhà lãnh đạo hiểu cách quản lý mối quan hệ với từng nhân viên, tùy thuộc vào các yếu tố cá nhân và bối cảnh công việc.

Sự đổi mới trong tổ chức (OI) đề cập đến việc áp dụng một ý tưởng hoặc hành vi mới đối với tổ chức (Damanpour, F., & Evan, W. M. 1984). Sự đổi mới trong tổ chức ngày càng được công nhận là động lực của thành công và là yếu tố quyết định tính bền vững (Damanpour, 1991). Những tổ chức thành công trong việc quản lý đổi mới sẽ vượt trội hơn các tổ chức ngang hàng về mặt tăng trưởng, hiệu suất tài chính và việc làm (Tidd, J., & Bessant, J. 2018).

Theo lý thuyết, trao đổi lãnh đạo - nhân viên tác động đáng kể đến sự đổi mới trong tổ chức bằng cách tăng sự hỗ trợ của tổ chức mà nhân viên nhận thức được (Wayne et al, 1997) và tạo ra một môi trường đổi mới tích cực (Tierney & Farmer, 2002). Vì vậy, chúng tôi đề xuất H1.

Giả thuyết 1: Trao đổi lãnh đạo - nhân viên có tác động tích cực đến sự đổi mới trong tổ chức.

Sự an toàn tâm lý trong nhóm (TPS): Trong nghiên cứu năm 1999 của Edmondson “An toàn tâm lý và hành vi học tập trong nhóm làm việc”, Edmondson định nghĩa an toàn tâm lý là “niềm tin chung rằng nhóm an toàn cho việc chấp nhận rủi ro giữa các cá nhân. Phần lớn, niềm tin này có xu hướng được ngầm hiểu là điều hiển nhiên và không được các cá nhân hoặc toàn bộ nhóm chú ý trực tiếp”.

Trong khi đó, George B. Graen và Mary Uhl-Bien (1995) đưa ra giả thuyết rằng mong muốn xây dựng trao đổi lãnh đạo - nhân viên với người khác dựa trên ba yếu tố. Một lời đề nghị sẽ không được đưa ra và chấp nhận nếu không có (1) sự tôn trọng lẫn nhau đối với năng lực của người kia, (2) sự mong đợi về sự tin tưởng lẫn nhau ngày càng sâu sắc hơn và (3) kỳ vọng rằng nghĩa vụ tương tác sẽ phát triển theo thời gian khi các trao đổi xã hội liên quan đến sự nghiệp phát triển thành quan hệ đối tác. Trong khi đó, sự an toàn về mặt tâm lý được định nghĩa là niềm tin chung của các thành viên trong một nhóm rằng, nhóm an toàn để chấp nhận rủi ro giữa các cá nhân (Edmondson, 1990). Hay có thể hiểu rằng, sự tôn trọng về năng lực, mong đợi về sự tin tưởng lẫn nhau và kỳ vọng về sự tương tác trong mối quan hệ ở lý thuyết LMX (Graen & Uhl-Bien, 1995) và định nghĩa TPS (Edmondson, 1990) có sự tương đồng và bổ trợ lẫn nhau về niềm tin chung trong các mối quan hệ đối tác - nhóm làm việc. Do đó, chúng tôi đề xuất H2.

Giả thuyết 2: Trao đổi lãnh đạo - nhân viên có tác động tích cực đến sự an toàn tâm lý trong nhóm.

Các nghiên cứu của Edmondson và những người khác đã chứng minh rằng mức độ an toàn tâm lý dẫn đến việc học tập nhóm được cải thiện, từ đó nâng cao kết quả sáng tạo (Edmondson, 2002). Theo Zhu và cộng sự (2022), TPS là một biến tiền đề quan trọng trong việc dự đoán hành vi đổi mới. Một môi trường an toàn về tâm lý được mô tả là nơi mà nhân viên được khuyến khích đóng góp mà không lo sợ bị phản đối hay trừng phạt. Người ta tin rằng những nhân viên làm việc trong một môi trường không bị đe dọa và nhận được sự hỗ trợ có nhiều khả năng sẽ đề xuất những ý tưởng mới so với những người làm việc trong một môi trường mà việc đề xuất một ý tưởng mới sẽ bị công kích, kiểm duyệt, chế nhạo hoặc trừng phạt (West, 1990). Vì vậy, chúng tôi đề xuất H3.

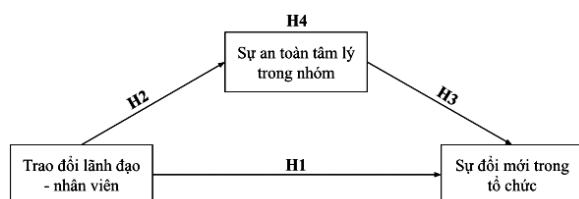
Giả thuyết 3: Sự an toàn tâm lý trong nhóm có tác động tích cực đến sự đổi mới trong tổ chức.

Theo Basharat và cộng sự (2021), sự sẵn sàng trao đổi từ người lãnh đạo sẽ khuyến khích nhân viên xây dựng sự tự tin, từ đó phát triển trạng thái tâm lý tích cực giữa những nhân viên. Thông qua đó, người lãnh đạo có thể xây dựng được một môi trường mà tại đó nhân viên cảm thấy được ủng hộ và có thể chia sẻ những ý tưởng mới lạ và độc đáo. Ngoài ra, Basharat và cộng sự (2021) cũng khẳng định sự cởi mở và sẵn sàng trao đổi của người lãnh đạo là yếu tố quyết định trong việc thúc đẩy hành vi đổi mới. Trong một nghiên cứu gần đây của Yanheng và cộng sự (2024), nhóm tác giả đã chứng minh sự an toàn tâm lý đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên và hành vi đổi mới. Vì vậy, chúng tôi đưa ra đề xuất H4.

Giả thuyết 4: Sự an toàn tâm lý trong nhóm có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên và sự đổi mới tổ chức.

Trên cơ sở tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý luận, chúng tôi đề xuất mô hình nghiên cứu được trình bày ở hình 1.

Hình 1. Mô hình nghiên cứu



Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Dữ liệu

Để thu thập ý kiến về LMX, TPS và OI; bài viết của chúng tôi tiến hành khảo sát đối tượng là nhân viên trong các công ty thuộc nhiều lĩnh vực, ngành nghề. Chúng tôi sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện thông qua khảo sát dựa trên bảng hỏi. Nhờ tận dụng các mối quan hệ cá nhân, chúng tôi đã thu được 389 khảo sát, trong đó có 356 phiếu hợp lệ và đều là các nhân viên đang làm việc tại Việt Nam, đáp ứng yêu cầu để thực hiện phân tích.

Trong 356 phiếu hợp lệ, có 61,2% nữ và 38,8% nam tham gia khảo sát. Độ tuổi chủ yếu là từ 22-29

tuổi, chiếm 41,6%, tiếp theo là 30-39 tuổi, chiếm 29,8% và thấp nhất là nhóm tuổi từ 40-49 tuổi, chiếm 5,1%. Đối tượng khảo sát chủ yếu có trình độ học vấn là tốt nghiệp cao đẳng/đại học (51,7%) và tập trung phần lớn trong các công ty quy mô lớn tại Việt Nam (trên 200 nhân viên). Ngành kinh tế tập trung chủ yếu trong ngành y tế (29,4%), công nghệ thông tin (17,9%), giáo dục - đào tạo (13,5%) và các doanh nghiệp khác chiếm 39,2%.

3.2. Đo lường

3.2.1. Đo lường trao đổi lãnh đạo - nhân viên

Nhiều thang đo đã được sử dụng để đánh giá về trao đổi lãnh đạo - nhân viên. Tuy nhiên, chúng tôi kế thừa từ nghiên cứu của các tác giả Graen và Uhl-Bien (1995). Nghiên cứu về các thang đo LMX của Joseph và cộng sự (2015) cho thấy: mặc dù các thang đo khác được bổ sung thêm các khía cạnh có nhiều chiều của biến LMX nhưng các thang đo mở rộng vẫn có sự tương quan cao với thang đo LMX cô đọng gồm 7 mục và tạo ra hiệu quả như nhau. Do đó, thang đo LMX gồm 7 mục, với trọng tâm là câu hỏi “Bạn cảm thấy mối quan hệ giữa bạn và người lãnh đạo trực tiếp rất tốt” là phương pháp đo lường LMX phù hợp và được khuyến nghị nhất (Joseph et al., 2015).

3.2.2. Đo lường sự an toàn tâm lý trong nhóm

Khi đánh giá về TPS, chúng tôi dựa trên thang đo 7 mục của Edmondson (1999). Dựa trên các nghiên cứu định tính, bà đã phát triển và xác nhận một thang đo gồm 7 mục để đo lường an toàn tâm lý ở cấp độ nhóm. Thang đo được phát triển dựa trên các quy trình xây dựng thang đo nghiêm ngặt và đã trải qua nhiều kiểm định giá trị, cho thấy thang đo này có độ giá trị về nội dung, tiêu chuẩn và cấu trúc rất mạnh. Thang đo an toàn tâm lý của Edmondson (1999) liên tục được chứng minh là đáng tin cậy trên nhiều mẫu nghiên cứu khác nhau, với tất cả các nghiên cứu mà chúng tôi xem xét sử dụng thang đo này đều báo cáo độ tin cậy nội tại rất cao (Newman & Eva, 2017).

3.2.3. Đo lường sự đổi mới trong tổ chức

Sự đổi mới trong tổ chức được đo lường bằng thang đo 5 mục dạng ngắn của Reverte và cộng sự (2016), dựa trên các danh mục được xác định bởi Oslo manual (2005), bao gồm: đổi mới trong sản phẩm/dịch vụ, đổi mới trong quy trình, đổi mới

trong tiếp thị và đổi mới trong quản lý tổ chức.

Đối với nhiều tổ chức nhỏ và những tổ chức trong các lĩnh vực có hoạt động đổi mới hạn chế, bảng câu hỏi đầy đủ về đổi mới tổ chức có thể không tương xứng với sản lượng đổi mới thực tế của họ. Điều này gây khó khăn cho người phản hồi vì họ chưa thực sự hiểu hết những thuật ngữ được đề cập trong bảng hỏi (OECD, 2005). Các tổ chức nhỏ và sự đổi mới còn hạn chế cũng có thể gặp phải tỷ lệ phản hồi thấp khi sử dụng bảng hỏi đầy đủ vì số lượng câu hỏi nhiều và chứa nhiều thuật ngữ phức tạp. Trong những trường hợp như vậy, việc sử dụng câu hỏi khảo sát ngắn hơn tập trung vào một bộ câu hỏi cốt lõi có thể hiệu quả hơn (OECD, 2005). Do đó, khảo sát dạng ngắn do Reverte và các cộng sự (2016) phát triển được công nhận rộng rãi là thiết thực và thuận tiện hơn cho những người trả lời trên các đơn vị kinh doanh khác nhau.

Thang đo Likert 5 điểm từ 1: “Hoàn toàn không đồng ý” đến 5 “Hoàn toàn đồng ý” được sử dụng để đo lường cả ba biến nêu trên.

3.3. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp phân tích dữ liệu được chúng tôi sử dụng để đảm bảo sự phù hợp, độ tin cậy của dữ liệu đã và thang đo đã lựa chọn.

Bước một, chúng tôi tiến hành phân tích thống kê mô tả của các biến quan sát, sử dụng giá trị trung bình và độ lệch chuẩn. Kết quả ở bảng 1 cho thấy, người trả lời có thái độ tích cực về các biến quan sát.

Bước hai, để đảm bảo độ tin cậy của các thang đo, chúng tôi thực hiện kiểm tra Cronbach's Alpha nhằm đo lường mức độ nhất quán nội tại giữa các biến quan sát. Bảng 2 cho thấy tất cả các thang đo đều đạt tiêu chí Cronbach's Alpha, chứng minh rằng các biến quan sát có khả năng phản ánh tốt

các khái niệm lý thuyết liên quan.

Bước ba, phân tích nhân tố khám phá EFA bằng cách sử dụng phương pháp trích xuất Principal Axis Factoring kết hợp với phép xoay Promax để đánh giá cấu trúc của các thang đo và xác định mức độ hội tụ của các biến quan sát vào các nhân tố. Kết quả trong bảng 3 cho thấy, các biến quan sát được nhóm chính xác theo dự đoán, đảm bảo giá trị hội tụ và tính hợp lệ của các thang đo.

Bước bốn, sau khi thực hiện EFA, chúng tôi tiến hành kiểm định nhân tố khẳng định (CFA) để kiểm tra mức độ phù hợp của mô hình đo lường. Các chỉ số đánh giá CFI, GFI, TLI, RMSEA được sử dụng nhằm đảm bảo tính phù hợp của mô hình. Đồng thời, độ tin cậy tổng hợp và phương sai trích trung bình được kiểm tra để khẳng định tính hội tụ và tính phân biệt của các nhân tố.

Bước năm, chúng tôi áp dụng phương pháp SEM để kiểm định các mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên, sự an toàn tâm lý trong nhóm và sự đổi mới tổ chức. Phân tích này cho phép đánh giá tác động trực tiếp của LMX đến TPS và OI, cũng như vai trò trung gian của TPS trong mối quan hệ giữa LMX và OI. Kết quả chỉ ra rằng, các mối quan hệ đều có ý nghĩa thống kê, khẳng định vai trò quan trọng của TPS trong việc thúc đẩy đổi mới tổ chức thông qua mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên.

Cuối cùng, chúng tôi kiểm tra mức độ phù hợp tổng thể của mô hình nghiên cứu so với dữ liệu thu thập được. Các giả thuyết nghiên cứu được kiểm định và chấp nhận với các giá trị thống kê ý nghĩa. Điều này xác nhận rằng mô hình nghiên cứu phản ánh tốt các mối quan hệ giữa các khái niệm lý thuyết và thực tiễn.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê mô tả các biến quan sát

Bảng 1. Kết quả thống kê mô tả các biến quan sát

Các biến quan sát	Nội dung	Giá trị trung bình (TB)	Độ lệch chuẩn (SD)
LMX	Trao đổi lãnh đạo - nhân viên	3,39	
LMX1	Bạn thường xuyên nhận biết được mức độ hài lòng của người lãnh đạo với những công việc bạn làm	3,49	1,014
LMX2	Những vấn đề và nhu cầu trong công việc của bạn luôn được người lãnh đạo trực tiếp hiểu rõ	3,39	1,057
LMX3	Tiềm năng của bạn được người lãnh đạo trực tiếp nhìn nhận rõ	3,43	1,068
LMX4	Người lãnh đạo trực tiếp sẵn sàng sử dụng quyền lực để giúp bạn giải quyết vấn đề trong công việc	3,41	1,067
LMX5	Người lãnh đạo trực tiếp sẵn sàng sử dụng tài chính để giúp bạn giải quyết vấn đề trong công việc	3,20	1,090
LMX6	Bạn luôn tin tưởng vào quyết định của người lãnh đạo trực tiếp và sẵn sàng bảo vệ, truyền đạt nó cho mọi người	3,39	1,041
LMX7	Bạn cảm thấy mối quan hệ giữa bạn và người lãnh đạo trực tiếp rất tốt	3,43	1,058
TPS	Sự an toàn tâm lý trong nhóm	3,48	
TPS1	Các thành viên của nhóm có thể thoải mái đề cập đến các vấn đề, khó khăn gặp phải	3,47	1,049
TPS2	Ở trong nhóm, bạn có thể yên tâm thử những cơ hội mạo hiểm	3,50	1,039
TPS3	Không ai trong nhóm cố tình ngấm phá hoại nỗ lực của bạn	3,52	1,039
TPS4	Những kỹ năng và tài năng đặc biệt của bạn được đánh giá cao và tận dụng khi làm việc với các thành viên của nhóm	3,42	0,983
TPS5	Những người trong nhóm sẵn sàng chào đón một số cá nhân dù họ có sự khác biệt	3,45	1,093
TPS6	Bạn KHÔNG cảm thấy khó khăn khi đề nghị các thành viên khác trong nhóm giúp đỡ mình	3,51	1,076
TPS7	Nếu bạn mắc sai lầm trong đội nhóm, lỗi sai đó KHÔNG được dùng để gây khó dễ cho bạn	3,50	1,036
OI	Sự đổi mới tổ chức	3,77	
OI1	Công ty bạn đã cho ra mắt các sản phẩm/dịch vụ mới hoặc các sản phẩm/ dịch vụ cũ đã được cải tiến rõ rệt	3,71	0,925
OI2	Công ty bạn đã đưa ra những đổi mới và cải tiến trong quy trình sản xuất, hậu cần hoặc phân phối trong hai năm qua	3,69	0,909
OI3	Công ty bạn đã đưa ra những đổi mới trong hệ thống công nghệ thông tin và truyền thông bằng cách tăng cường thương hiệu của công ty trên Internet và mạng xã hội	3,82	0,872
OI4	Công ty bạn đã áp dụng những đổi mới trong quản lý lao động và cơ cấu tổ chức trong hai năm qua (bao gồm quản lý kiến thức, quản lý chuỗi cung ứng, hệ thống quản lý chất lượng, tái thiết kế quy trình kinh doanh...)	3,83	0,914
OI5	Công ty bạn đã áp dụng những đổi mới trong phương pháp marketing trong hai năm qua (ví dụ như thiết kế sản phẩm, phân phối, chính sách khuyến mãi...)	3,82	0,918

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm tác giả

Dựa trên kết quả phân tích, giá trị trung bình của LMX, TPS và OI lần lượt là: 3,39; 3,48 và 3,77. Nhìn chung, kết quả cho thấy người trả lời có thái độ tích cực về trao đổi lãnh đạo - nhân viên, sự an toàn tâm lý nhóm và sự đổi mới tổ chức ở nơi làm việc hiện tại.

Độ lệch chuẩn của các biến quan sát nằm trong khoảng từ 0,872 (OI3) đến 1,093 (TPS5), cho thấy mức độ biến động hợp lý trong các phản hồi.

4.2. Kiểm tra độ tin cậy Cronbach's Alpha

Bảng 2. Kiểm tra độ tin cậy Cronbach's Alpha

Mã hóa	Tên nhân tố	Cronbach's Alpha	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LMX	Trao đổi lãnh đạo - nhân viên	0,916	0,681 - 0,790	0,898 - 0,910
TPS	Sự an toàn tâm lý nhóm	0,927	0,739 - 0,820	0,911 - 0,919
OI	Sự đổi mới tổ chức	0,889	0,687 - 0,751	0,860 - 0,875

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm tác giả

Kết quả phân tích đánh giá độ tin cậy của các thang đo Cronbach's Alpha của các nhân tố đều đạt lớn hơn 0,7 và hệ số tương quan đều lớn hơn 0,3. Thêm vào đó, giá trị Cronbach's Alpha if Item Deleted tương đối ổn định và đều dao động trong phạm vi nhỏ, cho thấy việc xóa bất kỳ biến quan

sát nào cũng sẽ không ảnh hưởng đáng kể đến độ tin cậy của thang đo. Do đó, theo như Hair và cộng sự (2014) thì các nhân tố đều đã đảm bảo yêu cầu trong việc phân tích đánh giá độ tin cậy của thang đo.

4.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Bảng 3. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

Nhân tố	Hệ số tải		
	1	2	3
TPS5	0,866		
TPS6	0,816		
TPS4	0,783		
TPS3	0,778		
TPS7	0,770		
TPS1	0,769		
TPS2	0,742		
LMX6		0,880	
LMX7		0,819	
LMX4		0,754	
LMX1		0,751	
LMX2		0,745	
LMX3		0,715	
LMX5		0,713	
OI5			0,844
OI3			0,809
OI4			0,784
OI2			0,769
OI1			0,603
KMO: 0,951			
Cumulative %: 62,991			
Initial Eigenvalues: 1,683			
Sig.: 0,000			

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm tác giả

Sau khi kiểm tra độ tin cậy của thang đo bằng Cronbach's Alpha, chúng tôi tiến hành đánh giá giá trị của thang đo thông qua phân tích nhân tố khám phá (EFA). Phân tích EFA đóng vai trò xác nhận rằng các biến quan sát được phân loại đúng vào các yếu tố đề xuất. Đồng thời, phương pháp này cũng được sử dụng để kiểm tra hệ số tải của từng biến quan sát: Trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX), sự an toàn tâm lý trong nhóm (TPS) và sự đổi mới trong tổ chức (OI).

Để phân tích nhân tố khám phá (EFA), chúng tôi đã sử dụng phương pháp trích xuất là Principal Axis Factoring và phép xoay Promax. Sau một

lần chạy EFA, từ 19 biến quan sát ban đầu đã gộp thành công thành 3 nhân tố như đúng dự kiến ban đầu.

Với hệ số Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) là 0,951 mức ý nghĩa Sig. = 0,000 < 0,005. Theo như Hair và cộng sự (2014) là đủ điều kiện để phân tích EFA, ngoài ra, giá trị Eigenvalue = 1,683 > 1, kết quả kiểm định phương sai trích của 3 nhân tố là 62,991%. Không có biến quan sát nào có hệ số tải nhỏ hơn 0,5 ở nhiều nhân tố khác. Do đó, các biến quan sát đảm bảo giá trị hội tụ của các nhân tố.

4.4. Kiểm định nhân tố khẳng định (CFA)

Bảng 4. Kết quả phân tích Model Fit

Giá trị	Giá trị chấp nhận	Giá trị phân tích
Chi-square/df (CMIN/df)	≤ 3	1,719
Comparative Fit Index (CFI)	$\geq 0,9$	0,976
Goodness of Fit Index (GFI)	$\geq 0,9$	0,928
Tucker Lewis Index (TLI)	$\geq 0,9$	0,973
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	$\leq 0,06$	0,045
P of Close Fit (PCLOSE)	$\geq 0,05$	0,806

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm tác giả

Sau khi chạy CFA, ba nhân tố LMX, TPS, OI tạo ra sự phù hợp trong tất cả các mô hình thay thế với CMIN/DF = 1,709; CFI = 0,976; GFI = 0,928; TLI = 0,973; RMSEA = 0,045; PCLOSE = 0,806 (Hair & cộng sự, 2014).

Từ phân tích trên, chúng tôi thấy rằng mô hình phù hợp với dữ liệu, các chỉ số cho thấy mô hình CFA phù hợp với dữ liệu ở mức độ rất tốt. Đây là một mô hình đo lường chất lượng cao.

Bảng 5. Kết quả phân tích độ tin cậy của chỉ số

Nhân tố	Nội dung	Hệ số hồi quy	Hệ số hồi quy chuẩn hóa	P-value
TPS →	TPS1, TPS2, TPS3, TPS4, TPS5, TPS 6, TPS7	0,844 - 1	0,772 - 0,866	<0,001
LMX →	LMX1, LMX 2, LMX3, LMX4, LMX5, LMX6, LM7	0,9 - 1,019	0,711 - 0,828	<0,001
OI →	OI1, OI2, OI3, OI4, OI5	0,961 - 1,011	0,753 - 0,807	<0,001

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm tác giả

Bảng 5 trình bày độ tin cậy cho các chỉ số khác nhau được sử dụng trong phân tích. Các hệ số hồi quy chuẩn hóa, đại diện cho hệ số tải, đều trên 0,7 cho thấy các mục tải mạnh trên các yếu tố tương ứng của chúng. Hệ số tải cao nhất được quan sát thấy đối với yếu tố TPS (0,772 - 0,866) cho thấy các mục tương ứng của chúng là các chỉ

số đáng tin cậy nhất của cấu trúc cơ bản đó. Các giá trị p-values được báo cáo trong bảng đều nhỏ hơn 0,001, điều này cho thấy hệ số tải có ý nghĩa thống kê ở mức độ tin cậy cao. Nhìn chung, bảng chứng minh rằng các chỉ số được sử dụng trong phân tích đều thể hiện tốt.

Bảng 6. Chỉ số CR, AVE, MSV, MaxR(H)

	Bảng chỉ số CR, AVE, MSV			
	CR	AVE	MSV	MaxR(H)
TPS	0,927	0,646	0,427	0,93
LMX	0,917	0,612	0,427	0,919
OI	0,89	0,617	0,418	0,891

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm tác giả

Ngoài ra, chúng tôi kiểm tra độ tin cậy tổng hợp (CR) và phương sai trích của mô hình (AVE) để kiểm tra tính hội tụ của các nhân tố, dựa trên bảng 6, có thể thấy rằng các nhân tố đều có chỉ số $CR > 0,7$ và $AVE > 0,5$ do đó tính hội tụ được đảm bảo (Hair & cộng sự, 2014). Đối với tất cả các cấu trúc trong bảng, MSV thấp hơn AVE, cung cấp bằng chứng về tính phân biệt hợp lệ. Các giá trị MaxR (H) có giá trị này gần bằng hoặc bằng các giá trị CR cho mỗi cấu trúc, hỗ trợ thêm cho độ

tin cậy của mô hình đo lường. Nhìn chung, bảng chứng minh rằng các cấu trúc thể hiện độ tin cậy thỏa đáng.

Chúng tôi kiểm tra tính phân biệt của các nhân tố, dựa trên bảng 7. Bảng Fornell & Larcker, phương sai chia sẻ lớn nhất (MSV) < AVE và căn bậc hai phương sai trung bình được trích Square Root of AVE (SQRTAVT) lớn hơn tương quan giữa các cấu trúc (Hair & cộng sự, 2014). Như vậy, tính phân biệt của các nhân tố được đảm bảo.

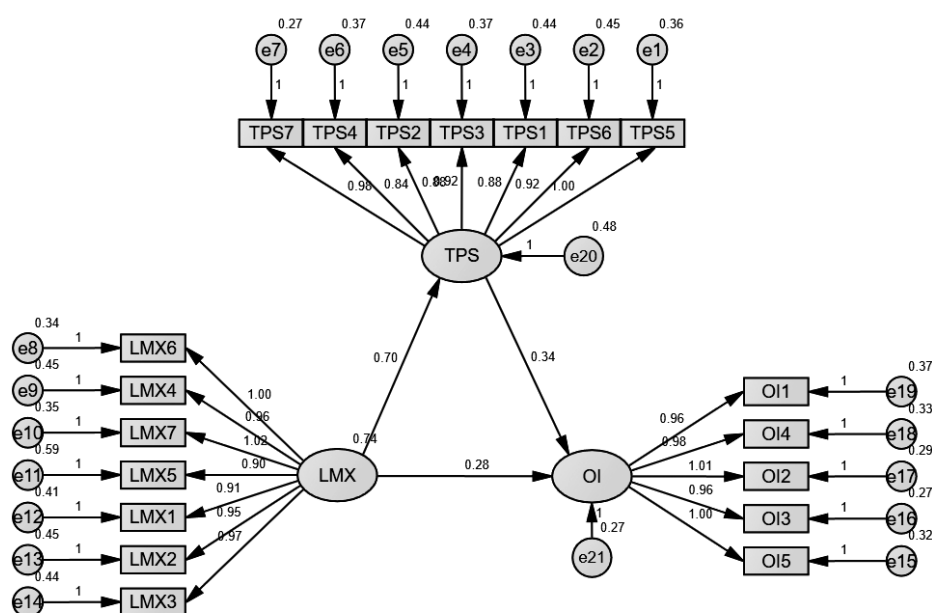
Bảng 7. Bảng Fornell & Larcker

	Bảng Fornell & Larcker		
	TPS	LMX	OI
TPS	0,804		
LMX	0,654***	0,782	
OI	0,647***	0,615***	0,786

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm tác giả

4.5. Mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Hình 2. Mô hình cấu trúc tuyến tính

Bảng 8. Kết quả phân tích tác động trực tiếp

Tác động trực tiếp	Hệ số hồi quy	Hệ số hồi quy chuẩn hóa	S.E.	C.R.	P
TPS $\leftarrow$ LMX	0,696	0,654	0,059	11,759	<0,001
OI $\leftarrow$ TPS	0,339	0,427	0,053	6,439	<0,001
OI $\leftarrow$ LMX	0,283	0,336	0,055	5,141	<0,001

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm tác giả

Bảng 8 cho thấy mối quan hệ tác động trực tiếp của sự trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX), sự an toàn tâm lý trong nhóm (TPS) và sự đổi mới trong tổ chức (OI). Các hệ số hồi quy chuẩn hóa cho thấy sức mạnh của các mối quan hệ này.

Tác động trực tiếp đáng kể nhất là từ LMX đến TPS, với hệ số 0,654 cho thấy sự trao đổi lãnh đạo

- nhân viên cao hơn góp phần mạnh mẽ vào sự an toàn tâm lý trong nhóm. Mối quan hệ này rất có ý nghĩa, với giá trị p nhỏ hơn 0,001. Tương tự, tác động trực tiếp từ TPS đến OI và từ LMX đến OI cũng tương đối cao, hệ số hồi quy chuẩn hóa lần lượt đạt 0,427 và 0,336. Hai mối quan hệ này đều có ý nghĩa, với giá trị p-value nhỏ hơn 0,001.

Bảng 9. Kết quả phân tích tác động gián tiếp

Tác động gián tiếp	Ước tính không chuẩn hóa	P-Value	Ước tính chuẩn hóa
LMX $\rightarrow$ TPS $\rightarrow$ OI	0,236	<0,001	0,279***
*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001			

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm tác giả

Bảng trên cho thấy tác động gián tiếp của sự trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX) đối với sự đổi mới trong tổ chức (OI), trong đó sự an toàn tâm lý trong nhóm (TPS) đóng vai trò trung gian.

Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa là 0,236 và hệ số hồi quy chuẩn hóa là 0,279 cho thấy mức độ ảnh hưởng cao của sự trao đổi lãnh đạo - nhân viên

(LMX) đối với sự đổi mới trong tổ chức (OI), được trung gian bởi sự an toàn tâm lý trong nhóm (TPS).

Giá trị p là 0,001 cho thấy tác động gián tiếp này có ý nghĩa thống kê, hỗ trợ thêm vai trò trung gian của sự an toàn tâm lý trong nhóm (TPS).

4.6. Kiểm định mô hình nghiên cứu

Bảng 10. Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu

	β	P-value	Kết quả
H1: OI $\leftarrow$ LMX	0,336	<0,001	Chấp nhận
H2: TPS $\leftarrow$ LMX	0,654	<0,001	Chấp nhận
H3: OI $\leftarrow$ TPS	0,427	<0,001	Chấp nhận
H4: OI $\leftarrow$ TPS $\leftarrow$ LMX	0,279***	<0,001	Trung gian một phần
*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001			

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm tác giả

Kết quả cho thấy trao đổi lãnh đạo - nhân viên có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến đổi mới tổ chức ($\beta = 0,336$; $p < 0,001$). Giá trị p nhỏ hơn 0,05 chứng tỏ mối quan hệ này có ý nghĩa thống kê, do đó giả thuyết H1 được chấp nhận.

Mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên và sự an toàn tâm lý trong nhóm cũng được chứng minh có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,654$; $p < 0,001$). Với giá trị $p < 0,05$, giả thuyết H2 được chấp nhận, thể hiện rằng trao đổi lãnh đạo - nhân viên có tác

động tích cực đến sự an toàn tâm lý trong nhóm.

Kết quả phân tích cho thấy sự an toàn tâm lý trong nhóm có ảnh hưởng tích cực đến đổi mới tổ chức với hệ số $\beta = 0,427$ và $p < 0,001$. Giá trị p nhỏ hơn 0,05 cho thấy mối quan hệ này có ý nghĩa thống kê, do đó giả thuyết H3 được chấp nhận.

Để kiểm định vai trò trung gian của sự an toàn tâm lý trong nhóm trong mối quan hệ giữa LMX và OI, có thể thấy các chỉ số đạt ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,279$; $p < 0,001$), theo Hair & cộng sự (2014) đây là mối quan hệ trung gian một phần, do đó giả thuyết H4 được chấp nhận.

5. Thảo luận

Nghiên cứu của chúng tôi đã tìm hiểu ảnh hưởng của mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX) đến đổi mới sáng tạo tổ chức (OI) thông qua vai trò trung gian của sự an toàn tâm lý trong nhóm (TPS). Các kết quả thu được cho thấy LMX có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến OI, điều này tương đồng với nghiên cứu của Yanheng et al (2024) khi cho rằng mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên chất lượng cao có tác động tích cực đến hành vi đổi mới của nhân viên trong môi trường giáo dục. Tuy nhiên, kết quả của chúng tôi trái ngược với nghiên cứu của Lee (2008) khi cho rằng chất lượng LMX không có ảnh hưởng trực tiếp đến tính sáng tạo của nhân viên. Lý giải cho sự khác biệt này có thể đến từ bối cảnh nghiên cứu khác nhau, đặc biệt là môi trường tổ chức tại Việt Nam, nơi mà đổi mới sáng tạo đang được thúc đẩy mạnh mẽ.

Kết quả tiếp theo cho thấy LMX cũng có tác động tích cực đến TPS, điều này hỗ trợ giả thuyết H2 rằng một mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên chất lượng cao sẽ tạo ra một môi trường an toàn tâm lý cho nhân viên. Phát hiện này phù hợp với nghiên cứu của Sundu và cộng sự (2022) khi khẳng định LMX có ảnh hưởng tích cực đến TPS. Điều này cũng phản ánh quan điểm của các nghiên cứu trước đây cho rằng, khi lãnh đạo quan tâm và hỗ trợ nhân viên, các cá nhân trong tổ chức cảm thấy an toàn và tự tin hơn trong việc thể hiện ý tưởng sáng tạo.

Ngoài ra, TPS cũng có ảnh hưởng tích cực đến OI. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Edmondson (1999) khi chỉ ra rằng một môi

trường tổ chức có sự an toàn tâm lý cao sẽ thúc đẩy khả năng đổi mới sáng tạo, đặc biệt là khi nhân viên cảm thấy tự do trong việc chia sẻ ý tưởng mà không lo ngại bị đánh giá hay phê phán.

Cuối cùng, kết quả phân tích cũng cho thấy TPS có vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa LMX và OI. Điều này đồng tình với kết quả nghiên cứu của Yanheng và cộng sự (2024) khi cho rằng TPS đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa LMX và hành vi đổi mới sáng tạo của giáo viên. Mối quan hệ trung gian này cho thấy việc lãnh đạo tạo dựng một mối quan hệ tốt với nhân viên không chỉ trực tiếp thúc đẩy đổi mới sáng tạo, mà còn gián tiếp thông qua việc tạo ra một môi trường an toàn tâm lý, từ đó giúp nhân viên có thể tự do phát huy ý tưởng sáng tạo.

Mặc dù các kết quả của nghiên cứu đã làm sáng tỏ các mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên, sự an toàn tâm lý trong nhóm và đổi mới sáng tạo tổ chức nhưng vẫn có một số hạn chế. Thứ nhất, kích thước mẫu nghiên cứu chỉ giới hạn trong một số tổ chức ở Việt Nam. Do đó, kết quả có thể không phản ánh đầy đủ đặc điểm của các ngành nghề hay bối cảnh văn hóa khác. Thứ hai, nghiên cứu của chúng tôi chỉ sử dụng phương pháp khảo sát tự báo cáo, điều này có thể gây ra sự thiên lệch trong việc thu thập dữ liệu từ người tham gia. Do đó, trong các nghiên cứu sau, việc mở rộng mẫu và sử dụng phương pháp nghiên cứu đa chiều sẽ giúp làm tăng tính khách quan và tổng quát của kết quả. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng chưa xem xét đầy đủ sự ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa trong bối cảnh Việt Nam, điều này có thể là một yếu tố quan trọng tác động đến các mối quan hệ nghiên cứu.

Trong tương lai, các nghiên cứu có thể mở rộng phạm vi bằng cách khảo sát các tổ chức ở các quốc gia khác nhau để kiểm tra tính tổng quát của mô hình. Hơn nữa, nghiên cứu có thể đi sâu hơn vào vai trò của các yếu tố văn hóa trong việc hình thành và duy trì các mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên và sự an toàn tâm lý trong nhóm. Các yếu tố khác như động lực công việc, sự hỗ trợ từ đồng nghiệp hoặc các chính sách đổi mới sáng tạo của tổ chức cũng có thể được nghiên cứu để làm rõ

hơn các yếu tố tác động đến mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên và đổi mới sáng tạo tổ chức.

6. Kết luận

Sử dụng kết quả khảo sát từ 356 người lao động đến từ các công ty tại Việt Nam, nghiên cứu đã phân tích và lý giải mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên và sự đổi mới tổ chức, thông qua ảnh hưởng trung gian là sự an toàn tâm lý trong nhóm. Áp dụng kỹ thuật Bootstrap, kết quả chỉ ra rằng trao đổi lãnh đạo - nhân viên có tác động trực tiếp và tích cực đến đổi mới tổ chức thông qua vai trò trung gian của sự an toàn tâm lý trong nhóm tại Việt Nam trong giai đoạn nghiên cứu.

Trên cơ sở kết quả thu được, chúng tôi đưa ra một số hàm ý nhằm thúc đẩy khả năng đổi mới tổ chức của các công ty trong nước.

Thứ nhất, do tỷ lệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên cao có xu hướng làm tăng khả năng đổi mới sáng tạo của tổ chức. Vậy nên, các nhà lãnh đạo nên tạo ra các buổi trao đổi, phản hồi thường xuyên theo tháng hoặc quý để cùng nhân viên nhìn nhận kết quả và rút ra kinh nghiệm. Các buổi phản hồi này nên mang tính xây dựng, tập trung vào việc cải thiện lẫn nhau và chuẩn bị những kỹ năng cần

thiết cho những cơ hội và thách thức trong tương lai.

Thứ hai, do sự an toàn tâm lý nhóm có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên và sự đổi mới tổ chức nên các tổ chức cần khuyến khích mở rộng nền tảng chia sẻ kiến thức chung giữa lãnh đạo và nhân viên. Cụ thể, các doanh nghiệp có thể thiết lập các diễn đàn kỹ thuật số, những buổi thảo luận trực tiếp với lãnh đạo hay các buổi chia sẻ kiến thức thường xuyên như workshop, talkshow..., nơi nhân viên có thể trao đổi ý tưởng một cách tự do và cũng là cơ hội để gặp mặt trực tiếp các lãnh đạo. Điều này giúp giảm nỗi sợ bị đánh giá, thúc đẩy sự an toàn về mặt tâm lý và kích thích sự sáng tạo, do đó góp phần vào sự đổi mới của tổ chức.

Thứ ba, sự an toàn tâm lý có ảnh hưởng trực tiếp đến đổi mới tổ chức. Vì vậy, các nhà lãnh đạo cần tạo ra một môi trường mà sai lầm được coi là cơ hội để phát triển, chứ không phải là thất bại cần tránh bằng mọi giá. Cụ thể, việc ca ngợi những bài học rút ra từ những thất bại thay vì đưa ra hình phạt, có thể khuyến khích nhân viên chấp nhận rủi ro và sẵn sàng đưa ra những ý tưởng táo bạo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International journal of public administration*, 17(3-4), 541-554.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of management review*, 20(2), 343-378.
- Dana L. Joseph, Daniel A. Newman, Hock-Peng Sin. (2015) Leader- Member Exchange (LMX) Measurement: Evidence for Consensus, Construct Breadth, and Discriminant Validity. In *Building Methodological Bridges*. 89-135.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative science quarterly*, 392-409.
- Dar, N., Kundi, Y. M., & Umrani, W. A. (2024). Leader-member exchange and discretionary work behaviors: the mediating role of perceived psychological safety. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(4), 636-650.
- Dess, G.G. & Joseph, C.P. (2000), 'Changing roles: Leadership in the 21st Century'. *Organizational Dynamics*, 28, 18-34, DOI: [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)88447-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)88447-8)
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2002). *Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams* (pp. 255-275). Cambridge, MA: Division of Research, Harvard Business School.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition, Pearson Education, Upper Saddle River.
- Hsu, S. W., & Lamb, P. (2020). *Still in search of learning organization? Towards a radical account of The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning*

- Organization. The learning organization, 27(1), 31-41.
- Lai, P. T. C. (2024). *Đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp ở Việt Nam: Thực trạng và giải pháp*. Quanlynhanuoc.vn. <https://www.quanlynhanuoc.vn/2024/06/13/doi-moi-sang-tao-trong-doanh-nghiep-o-viet-nam-thuc-trang-va-giai-phap/>
- Lee, J. (2008). Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness. *Journal of managerial psychology*, 23(6), 670-687.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Liên, T. T. H., & Giang, C. T. (2022). *Tác động của mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên đến kết quả công việc của nhân viên môi giới bất động sản tại Việt Nam*. Trường Đại học Kinh tế Luật, Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh. <https://ktpt.neu.edu.vn/Uploads/Bai%2520bao/2022/So%2520306/380788.pdf>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535.
- Nguyen, T. H. (2020). Impact of leader-member relationship quality on job satisfaction, innovation and operational performance: A case in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 449-456.
- OECD. (2005). *Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data*.
- Reverte, C., Gomez-Melero, E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2016). The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance: evidence from Eco-Responsible Spanish firms. *Journal of cleaner production*, 112, 2870-2884.
- Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, New York, NY.
- Sundu, M., Sağbaş, M., & Erdoğan, F. A. (2022). The impact of leader-member exchange on psychological safety in the period of Covid-19. *Journal of Positive School Psychology*, 6(7), 2107-2118.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). Innovation management challenges: From fads to fundamentals. *International Journal of Innovation Management*, 22(05), 1840007.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management journal*, 45(6), 1137-1148.
- Thêm, T. N., (2016). *Hệ giá trị Việt Nam từ truyền thống đến hiện đại và con đường đến tương lai*, TP. Hồ Chí Minh: NXB Văn Hóa - Văn Nghệ.
- Trung, T. D., Anh, N. T. M., & Nam, K. Đ. (2024). *Phân tích mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên và hiệu quả làm việc của nhân viên ngành ngân hàng tại TP. Hồ Chí Minh*. Trường Đại học Nông Lâm TP. Hồ Chí Minh. <https://taichinhdoanhnghiep.net.vn/phan-tich-moi-quan-he-trao-doi-lanh-dao-nhan-vien-va-hieu-qua-lam-viec-cua-nhan-vien-nganh-ngan-hang-tai-tphcm-d54603.html>
- VnExpress. (2024, 10 1). *Thủ tướng: Đổi mới sáng tạo là vượt lên giới hạn của chính mình*. VnExpress. <https://vnexpress.net/thu-tuong-doi-moi-sang-tao-la-vuot-len-gioi-han-cua-chinh-minh-4798678.html>
- Wayne Sandy, J., Shore Lynn, M., & Liden Robert, C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies/Wiley*.
- Yanheng, Z. H. U., Kuan-Chun, T. S. A. I., & Yuan, G. A. O. (2024). *The Impact Of Leadership Member Exchange On Innovation Behavior Perceived By University Lectures: The Mediation Roles Of Psychological Empowerment And Psychological Safety*. Educational Administration: Theory and Practice, 30(5), 1797-1809.
- Zhu, J., Lv, H., & Feng, Y. (2022, March). *The effect of psychological safety on innovation behavior: A meta-analysis*. In 2022 7th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2022) (pp. 3082-3087). Atlantis Press.

MỘT SỐ KHÓ KHĂN, THÁCH THỨC TRONG CÔNG TÁC BẢO VỆ TRẺ EM CỦA NGƯỜI LÀM CÔNG TÁC XÃ HỘI CẤP CƠ SỞ TẠI THÀNH PHỐ HÀ NỘI

TS. Nguyễn Thùy Trang

Trường Đại học Lao động - Xã hội

tranghtqt2389@gmail.com

Tóm tắt: Bảo vệ trẻ em được thực hiện với mục tiêu đảm bảo an toàn cho trẻ trước những hành vi và nguy cơ ảnh hưởng đến sức khỏe thể chất và tâm thần, đồng thời tạo ra một môi trường sống an toàn và lành mạnh cho trẻ. Công tác bảo vệ trẻ em mang tính hệ thống và liên tục, đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các cơ quan, tổ chức trong hệ thống bảo vệ trẻ em nhằm phát triển và thực hiện chính sách, pháp luật, cũng như cung cấp các dịch vụ bảo vệ trẻ em. Tuy nhiên, việc thực hiện bảo vệ trẻ em vẫn gặp nhiều khó khăn và thách thức, đòi hỏi những người làm công tác xã hội phải đáp ứng yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và đạo đức nghề nghiệp công tác xã hội. Nghiên cứu này phản ánh thực trạng khó khăn mà đa số những người làm công tác xã hội cấp cơ sở tại Hà Nội đang phải đối mặt, bao gồm khó khăn trong việc phối hợp liên ngành, tương tác với gia đình trẻ, các thủ tục hành chính phức tạp, thiếu hụt năng lực về công tác xã hội và bảo vệ trẻ em, khối lượng công việc lớn và mức thu nhập hàng tháng thấp. Để khắc phục những thách thức đó, nghiên cứu cũng đề xuất một số giải pháp cụ thể nhằm hỗ trợ người làm công tác xã hội cấp cơ sở.

Từ khóa: bảo vệ trẻ em, công tác xã hội, người làm công tác xã hội cấp cơ sở, khó khăn

SOME DIFFICULTIES, CHALLENGES IN CHILD PROTECTION WORK FACED BY GRASSROOTS SOCIAL WORKERS IN HANOI

Abstract: Child protection is implemented with the goal of ensuring the safety of children against behaviors and risks that may affect their physical and mental health, while also creating a secure and healthy living environment for them. Child protection work is systematic and continuous, requiring close collaboration among various agencies and organizations within the child protection system to develop and implement policies, laws, and provide child protection services. However, the execution of child protection work faces numerous complexities and challenges, necessitating that social workers possess the necessary professional competencies and professional ethics to be effective in their roles. This study reflects the difficulties faced by the majority of grassroots social workers in Hanoi, including challenges in interdisciplinary collaboration, engagement with children's families, complex administrative procedures, a lack of capacity in social work and child protection, a heavy workload, and low monthly income. To address these challenges, the study also proposes specific solutions to support grassroots social workers.

1. Giới thiệu

Công tác bảo vệ trẻ em (BVTE) có vai trò rất quan trọng trong việc phát triển kinh tế - xã hội bền vững và đảm bảo các quyền lợi của trẻ em, bao gồm quyền được học tập, vui chơi, chăm sóc sức khỏe và được sống trong môi trường an toàn. Thực hiện hiệu quả việc BVTE sẽ giúp phát hiện sớm, phòng ngừa rủi ro và ứng phó kịp thời với những tình huống xấu xảy đến với trẻ em như bị xâm hại, bị bóc lột sức lao động bị sao nhãng và bị bỏ rơi. BVTE tạo điều kiện cho các em phát triển toàn diện về thể chất, tinh thần và tình cảm. Một môi trường sống an toàn, lành mạnh và yêu thương sẽ giúp trẻ phát huy tối đa tiềm năng của mình. Trong công tác BVTE, người làm công tác xã hội (CTXH) có vai trò quan trọng giúp bảo vệ và thúc đẩy quyền lợi của trẻ em và gia đình, cung cấp các dịch vụ tư vấn, tham vấn giúp trẻ em và gia đình vượt qua khó khăn và cải thiện tình hình, kết nối các dịch vụ và nguồn lực tạo điều kiện để trẻ em phát huy quyền được tham gia phát biểu những nguyện vọng và mong ước của mình, phối hợp với các chuyên gia, đồng nghiệp trong các lĩnh vực khác nhau nhằm thực hiện các can thiệp đối với trẻ em.

Dân số trẻ em của cả nước hiện nay là 25.968.912 em. Số trẻ em có hoàn cảnh đặc biệt là 1.757.567 em, chiếm tỷ lệ 6,76% trong tổng dân số trẻ em (Cục Trẻ em, 2023). “Từ năm 2020 đến hết tháng 9 năm 2023, cả nước phát hiện 7.483 vụ, 8.788 đối tượng, xâm hại 7.883 trẻ em, trong đó xâm hại tình dục trẻ em chiếm trên 80% số vụ xâm hại trẻ em; có cả trẻ em dưới 6 tuổi bị xâm hại” (Sở Lao động - Thương binh và Xã hội, 2024). Hà Nội có nhiều trụ sở hoạt động của các cơ quan, tổ chức, đoàn thể các cấp từ trung ương tới địa phương trong hệ thống BVTE. Tại thành phố Hà Nội, có nhiều nhóm trẻ em cần sự trợ giúp đang sinh sống như trẻ em có hoàn cảnh đặc biệt, trẻ em bị xâm hại, trẻ em bị bạo lực... Trên địa bàn

Hà Nội có 12.765 trẻ em có hoàn cảnh khó khăn và 30.501 trẻ em có nguy cơ rơi vào hoàn cảnh khó khăn (Sở Lao động - Thương binh và Xã hội, 2023). Những vấn đề mà trẻ em thủ đồ gặp phải ngày càng gia tăng với mức độ phức tạp hơn và khó giải quyết, vì vậy cần có sự trợ giúp chuyên nghiệp của đội ngũ người làm công tác xã hội. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện công tác BVTE, người làm công tác xã hội đang gặp phải những vấn đề, khó khăn và thách thức cần được tháo gỡ để có thể thực hiện BVTE một cách hiệu quả. Nghiên cứu này xác định những khó khăn, thách thức mà người làm CTXH gặp phải trong quá trình thực hiện công tác BVTE dựa trên những quan điểm của họ.

Nghiên cứu có ý nghĩa quan trọng trong việc hệ thống hóa cơ sở lý luận, các khái niệm liên quan tới BVTE nhằm tăng cường sự hiểu biết và hạn chế những khó khăn, thách thức trong quá trình thực hiện công việc. Kết quả nghiên cứu là căn cứ nhằm đề xuất các giải pháp để giảm bớt những thách thức, khó khăn của người làm CTXH cấp cơ sở, đồng thời tăng cường năng lực cho họ khi thực hành nghề. Nghiên cứu có ý nghĩa quan trọng trong việc xây dựng các chương trình đào tạo/bồi dưỡng nhân lực trong lĩnh vực BVTE, qua đó tăng cường chất lượng cung cấp dịch vụ cho trẻ em và gia đình. Kết quả nghiên cứu thực tiễn đã xác định, phân tích và đánh giá thực trạng những khó khăn, thách thức của người làm CTXH cấp cơ sở và những quan điểm của họ đối với những khó khăn, thách thức này. Việc xác định các khó khăn, thách thức trong công tác BVTE giúp người làm CTXH nhận diện và tìm ra những bài học kinh nghiệm, các nhà quản lý các cơ sở cung cấp dịch vụ BVTE xây dựng các giải pháp phù hợp nâng cao chất lượng dịch vụ, đồng thời đánh giá được nhu cầu đào tạo của người làm CTXH trong lĩnh vực BVTE. Ngoài ra, nghiên cứu cũng cung cấp thông tin, dữ liệu về công tác BVTE là nguồn tài

liệu tham khảo cho các chương trình đào tạo/bồi dưỡng kiến thức về trẻ em.

2. Tổng quan nghiên cứu

“BVTE là việc thực hiện các biện pháp phù hợp để bảo đảm trẻ em được sống an toàn, lành mạnh; phòng ngừa, ngăn chặn và xử lý các hành vi xâm hại trẻ em; trợ giúp trẻ em có hoàn cảnh đặc biệt” (Quốc Hội Việt Nam, 2016). Đội ngũ người làm công tác BVTE đa dạng bao gồm cộng tác viên CTXH, cán bộ Văn hóa - Xã hội phụ trách mảng lao động - thương binh và xã hội, trong đó có BVTE, nhân viên CTXH/XH tại các trung tâm dịch vụ CTXH. Trong nghiên cứu này, người thực hiện các hoạt động BVTE ở nhiều trình độ, vị trí việc làm khác nhau, cấp độ chuyên nghiệp và bán chuyên nghiệp. Do đó, nghiên cứu đã sử dụng chung thuật ngữ là người làm CTXH. Trong quá trình thực hiện công việc, người làm CTXH gặp một số khó khăn. Đó là những yếu tố hoặc tình huống gây trở ngại tới việc thực hiện công tác BVTE hoặc có ảnh hưởng bất lợi tới đến hiệu quả công việc. Thách thức bao gồm những nhiệm vụ hoặc tình huống mà người làm CTXH phải đối mặt trong quá trình thực hiện BVTE, đòi hỏi sự nỗ lực, kiên trì và phát triển những kiến thức, kỹ năng để vượt qua để có thể đạt được mục tiêu hiệu quả công việc.

Nghiên cứu của Farzana Adell (2023) đã chỉ ra những thách thức, rào cản quan trọng đối với công tác BVTE trong trường học, đó là sự khác biệt về văn hóa, các quá trình mở rộng chính sách giáo dục và nguy cơ thiếu an toàn trong môi trường mạng. Những rào cản này cho thấy rõ sự phức tạp trong việc thực hiện BVTE. Học sinh đến từ nền văn hóa khác và có ngôn ngữ gốc khác với các học sinh khác trong lớp học thì cảm thấy khó khăn trong giao tiếp với các học sinh cùng lớp và nhân viên CTXH, khó hòa nhập trong môi trường học tập mới. Ngoài ra, yếu tố kinh tế có ảnh hưởng lớn tới các gia đình khiến họ xao nhãng đối với trẻ em và kết quả nghiên cứu cho thấy trẻ em bị xao nhãng do nghèo. Lao động cưỡng bức đối với trẻ em diễn ra ở cả thành thị và nông thôn mặc dù luật pháp và nỗ lực từ chính quyền ngăn chặn lao động cưỡng bức trẻ em (Adell, 2023). Người làm CTXH gặp khó khăn trong việc xây dựng mối

quan hệ với các gia đình khi tìm hiểu về lịch sử gia đình hay tình trạng hiện tại của gia đình. Ngoài ra, việc đánh giá vấn đề của cha mẹ trẻ em như lạm dụng chất, bạo lực gia đình vẫn còn định kiến và chưa đầy đủ (Munro, 2010).

Nghiên cứu của UNICEF về an toàn trẻ em trên môi trường mạng cho thấy tội phạm về tình dục trẻ em xuyên quốc gia không chỉ là thách thức lớn đối với lực lượng cảnh sát các nước mà còn là vấn đề mà đội ngũ làm công tác chăm sóc, BVTE phải đối mặt. Đây là những thách thức lớn đối với quy trình xử lý theo luật pháp và BVTE, đòi hỏi sự hợp tác chặt chẽ giữa các lực lượng cảnh sát ở các nước khác nhau và xem xét các quy trình thủ tục về pháp lý khác nhau, môi trường văn hóa - xã hội, năng lực chuyên môn của đội ngũ làm công tác BVTE (UNICEF, 2011). Nghiên cứu tại Hungary đã chỉ ra thái độ phân biệt đối xử của các nhà trợ giúp đối với nhóm “trẻ em hư” do những nhân viên này không được đào tạo để làm việc với các nhóm trẻ em có vấn đề phức tạp và họ cũng không nhận được sự hỗ trợ. Vì họ thiếu kiến thức nên nỗ lực của họ không thành công, ví dụ khi họ làm việc với trẻ em nghiện chất hay nghiện rượu. Việc thiếu kiến thức chuyên môn về tâm lý, tâm thần hay tham vấn nhằm hỗ trợ cho trẻ em bị lạm dụng, bị sang chấn, tự tử, trẻ em có vấn đề về sức khỏe tâm thần và không có khả năng học tập đã trở thành một vấn đề trong hệ thống BVTE. Điều này làm ảnh hưởng tới trẻ em đang được chăm sóc, trẻ em có nhu cầu dịch vụ tại cộng đồng (Anghela & Maria Herczogh, 2013).

Tương tự, dữ liệu nghiên cứu tại Rumani cho thấy chất lượng nguồn nhân lực BVTE yếu làm cản trở việc thực hiện BVTE và đảm bảo quyền của trẻ em. Nhiều nhân viên trong hệ thống BVTE không có trình độ về CTXH hay an sinh xã hội do việc tuyển dụng chủ yếu dựa trên yếu tố chính trị. Hơn nữa, việc cắt giảm kinh phí hoạt động BVTE ở cấp nhà nước đã có những ảnh hưởng tới hiệu quả thực hiện công việc ở cấp cơ sở. Việc cắt các phụ cấp đi đường của nhân viên CTXH đã làm ảnh hưởng tới việc đi lại của họ đặc biệt là ở các vùng nông thôn, làm hạn chế việc thực hiện giám sát và các hoạt động phòng ngừa, do đó làm tăng nguy cơ trẻ em bị lạm dụng và bị xao nhãng. Việc

cắt giảm 25% lương đã khiến những nhân viên chuyên nghiệp rời khỏi hệ thống an sinh trẻ em và việc loại bỏ kinh phí đào tạo đã làm hạn chế việc chuyên nghiệp hóa đội ngũ còn lại (Preda và nnk., 2013 viện dẫn bởi Anghela, 2013). Kết quả nghiên cứu của Stanley Oloji Isangha và các đồng nghiệp tại Nigeria phản ánh công việc chữa trị tập trung vào trẻ em và những thách thức mà nhân viên CTXH gặp phải, đó là sự thất vọng do thiếu nguồn lực và trẻ em chống đối, thiếu nhân lực CTXH và số lượng ca tăng cao. Trong khi đó, những thách thức mang tính hệ thống như thiếu sự công nhận của luật pháp đối với nghề cũng như sự hỗ trợ từ chính phủ (Isangha và nnk., 2023).

Tại Việt Nam, mặc dù công tác BVTE đã có nhiều tiến triển nhưng vẫn còn tồn tại nhiều vấn đề. Cha mẹ trẻ em thiếu kiểm soát việc sử dụng mạng xã hội dẫn đến thực trạng các trường hợp trẻ em bị xâm hại tình dục gia tăng, nguồn lực cơ sở vật chất hạn chế, thiên tai và hệ thống pháp luật chưa hoàn thiện là những thách thức đối với việc BVTE bị xâm hại tình dục (Nguyễn Văn Chiến, 2024). Hiện nay, mặc dù Việt Nam đã có nhiều thành công trong công cuộc xóa đói giảm nghèo nhưng vẫn chưa giảm được những tác động tiêu cực tới nhóm người yếu thế trong đó có trẻ em. Và một trong những thách thức đó là số liệu về trẻ em vẫn chưa đầy đủ và thống nhất (UNICEF - Việt Nam, 2024). Ngoài ra, đội ngũ cán bộ làm công tác trẻ em các cấp có sự biến động giảm về số lượng do thực hiện tinh giản cơ cấu tổ chức và thường xuyên luân chuyển công tác, trong khi đó cán bộ kiêm nhiệm lại chưa được đào tạo cơ bản về quyền trẻ em nên chất lượng, hiệu quả công tác trẻ em chưa cao (Cục Trẻ em, 2022). Thách thức trong công tác BVTE được thể hiện rõ trong công tác đào tạo đội ngũ làm công tác BVTE. “Mặc dù đã có các chương trình đào tạo về BVTE nhưng nội dung đào tạo tại nhiều nơi còn chưa đầy đủ và thiếu tính đồng bộ. Nhiều nhân viên BVTE chỉ được trang bị kiến thức sơ lược, thiếu kỹ năng chuyên môn sâu về tư vấn tâm lý và can thiệp trong các tình huống khẩn cấp” (Dân sinh, 2024). Do đó, việc thực hiện BVTE chưa được kịp thời và hiệu quả. Ngoài thiếu hụt về nhân lực, chế độ đãi ngộ đối với người làm công tác BVTE vẫn chưa tương

xứng với những áp lực công việc và tính chất phức tạp trong công việc của họ (Bình Yên, 2024). Các nghiên cứu đã phản ánh những khó khăn, thách thức trong công tác BVTE từ cấp độ cá nhân tới cấp độ quốc gia. Tuy nhiên, tại Việt Nam chưa có nghiên cứu nào về những khó khăn, thách thức trong công tác BVTE của người làm CTXH cấp cơ sở tại thành phố Hà Nội. Do đó, nghiên cứu này đã được thực hiện nhằm xác định những khó khăn, thách thức trong công tác BVTE từ quan điểm của người làm CTXH đối với những yếu tố này. Đồng thời, đề xuất các giải pháp giải quyết những thách thức khó khăn này tạo điều kiện thuận lợi cho người làm CTXH thực hiện công tác BVTE và nâng cao chất lượng dịch vụ BVTE.

3. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp nghiên cứu tài liệu

Để thu thập thông tin, dữ liệu thứ cấp và xây dựng hệ thống cơ sở lý luận, tác giả đã nghiên cứu và phân tích các thông tin có sẵn từ các công trình khoa học trước đó có nội dung liên quan tới vấn đề nghiên cứu, các tài liệu, báo cáo trong nước và trên thế giới; nghiên cứu và phân tích kinh nghiệm quốc tế về các mô hình BVTE, năng lực BVTE của người làm CTXH, khung năng lực BVTE, những khó khăn của người làm CTXH trong việc thực hiện công tác BVTE sau đó tổng hợp và khái quát khóa để xây dựng các khái niệm, lý luận liên quan.

- Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi

Để thu thập thông tin sơ cấp, nghiên cứu đã tiến hành sử dụng bảng hỏi khảo sát 249 người làm CTXH chuyên nghiệp và bán chuyên nghiệp cung cấp dịch vụ trực tiếp cho trẻ em và gia đình làm việc tại trung tâm cung cấp dịch vụ BVTE, UBND xã/ phường và các cơ sở BVTE công lập. Sau khi thực hiện khảo sát tại thực địa, số phiếu thu về là 249 phiếu. Các phiếu thu về được kiểm tra và sàng lọc cẩn thận để loại bỏ những phiếu không hợp lệ. Số phiếu hợp lệ thu về là 242 phiếu. Số phiếu không hợp lệ là 7 phiếu bao gồm những phiếu bỏ trống nhiều câu hỏi theo yêu cầu và dữ liệu trả lời không phù hợp. Thang đo sử dụng theo 4 cấp độ, 0 = Không gặp khó khăn, 1 = ít khó khăn, 2 = Khó khăn, 3 = Rất khó khăn (Turner-stokes, 2014). Số liệu đã thu thập được xử lý thông qua

phần mềm SPSS phiên bản 22.

- Phương pháp phỏng vấn sâu

Mục đích phỏng vấn sâu nhằm thu thập nhiều thông tin chi tiết, rà soát và làm rõ hơn các dữ liệu từ khảo sát định lượng. Khách thể phỏng vấn sâu bao gồm 05 lãnh đạo các cơ sở, trung tâm BVTE, UBND cấp xã, 10 người làm CTXH cấp cơ sở.

- Đặc điểm nhân khẩu học của người làm CTXH cấp cơ sở

Nghiên cứu đã thực hiện khảo sát về một số đặc điểm nhân khẩu học của người làm CTXH cấp cơ sở tại thành phố Hà Nội về giới tính, vị trí công việc và thu nhập hàng tháng. Trong tổng số 242 người làm CTXH có 86,4% là nữ giới, số

lượng nam giới chiếm tỷ lệ nhỏ là 13,6%. Họ là cộng tác viên BVTE, nhân viên CTXH/XH và cán bộ LĐTĐBXH, thu nhập hàng tháng ở mức dưới trung bình là 69,8%, 24,8% có thu nhập từ 5 triệu đến 10 triệu đồng và số người có thu nhập trên 10 triệu đồng chiếm số ít 5,4%.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thực trạng mức độ những khó khăn của người làm công tác xã hội cấp cơ sở

Ngoài đặc điểm nhân khẩu học, nghiên cứu đã thực hiện đánh giá thực trạng mức độ những khó khăn mà người làm CTXH cấp cơ sở đang gặp phải trong công tác BVTE. Những khó khăn đó được phản ánh trong bảng sau:

Bảng 1. Thực trạng một số khó khăn của người làm CTXH (N=242)

Nội dung	Không gặp khó khăn	Ít khó khăn	Khó khăn	Rất khó khăn
Phối hợp làm việc đa ngành (công an, y tế, trường học...)	0,8% (2)	58,2% (141)	40,6% (98)	0,4% (1)
Khó khăn khi làm việc với gia đình trẻ em	1,2% (3)	48,8% (118)	49,2% (119)	0,8% (2)
Thủ tục hành chính	0	38% (92)	61,6% (149)	0,4% (1)
Kiến thức, kỹ năng về CTXH	0,4% (1)	35,2% (85)	62,8% (152)	1,6% (4)
Kiến thức, kỹ năng về BVTE	0	40,5% (98)	59,1% (143)	0,4% (1)
Khối lượng công việc nhiều	1,6% (4)	58,7% (142)	39,3% (95)	0,4% (1)
Thu nhập hàng tháng	2,1% (5)	33,1% (80)	64% (155)	0,8% (2)

Nguồn: Khảo sát của nghiên cứu

Dữ liệu trong bảng 1 cho thấy gần như toàn bộ người làm CTXH tham gia khảo sát đều cảm thấy khó khăn trong công tác BVTE, số người không gặp khó khăn chiếm tỷ lệ từ 0,4% đến 2,1%. Sau đây là một số khó khăn mà người làm CTXH gặp phải trong quá trình thực hiện công tác BVTE:

Khó khăn trong việc phối hợp làm việc đa ngành:

Công tác BVTE đòi hỏi người làm CTXH có sự phối hợp với các đồng nghiệp, chuyên gia trong các lĩnh vực khác nhau như giáo dục, y tế, công an, tòa án, chính quyền địa phương... Cộng tác phối hợp làm việc đa ngành được thực hiện nhằm phát hiện và báo cáo và can thiệp các trường hợp liên quan tới trẻ em, đặc biệt là trẻ em bị xâm hại, trẻ em trên không gian mạng. Luật Trẻ em 2016 và Nghị định 56/2017/NĐ-CP đã quy định rõ các cơ quan tổ chức và cá nhân có trách nhiệm

và nghĩa vụ BVTE bao gồm: người làm công tác BVTE, Quốc hội, Hội đồng nhân dân các cấp; Chính phủ; Tòa án nhân dân; Viện kiểm sát nhân dân; các bộ ngành... Mặc dù 58,2% số người làm CTXH cho biết, họ chỉ gặp ít khó khăn trong việc phối hợp đa ngành, vẫn có đến 40% cảm thấy khó khăn. Điều này cho thấy, việc phối hợp giữa các ngành vẫn còn nhiều vướng mắc. Kết quả phỏng vấn sâu lãnh đạo cơ sở dịch vụ CTXH đã phản ánh những khó khăn khi phối hợp, làm việc với địa phương. "Khi nhận được cuộc gọi cần trợ giúp của trẻ em và gia đình, bên chị sẽ liên hệ với UBND phường nơi xảy ra vụ việc để cùng phối hợp giải quyết. Khi gọi vào số điện thoại liên hệ của địa phương thì thấy đổ chuông dài chẳng có ai bắt máy cả. Rất khó để liên hệ với họ nên bên chị lại phải liên hệ với công an để họ làm việc với địa phương. Sự việc như vậy diễn ra rất nhiều lần rồi" (PVS 09, nữ,

LĐ CSCTXH). Việc lặp lại các khó khăn này có thể diễn ra liên tục và nếu không được giải quyết, có thể dẫn đến sự chán nản cho những người làm CTXH và ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ mà các gia đình và trẻ em nhận được. Chính quyền địa phương không thể tham gia trực tiếp trong vai trò của mình, dẫn đến việc gia tăng phụ thuộc vào các cơ quan khác. Việc chậm trễ trong việc giải quyết các vụ việc khẩn cấp liên quan đến trẻ em có thể dẫn đến những hậu quả nghiêm trọng. Trẻ em và gia đình cần được hỗ trợ kịp thời nhằm đảm bảo việc can thiệp có hiệu quả. Từ những phân tích trên, có thể thấy việc phối hợp giữa cán bộ phòng CTXH và chính quyền địa phương trong việc giải quyết các vấn đề liên quan đến trẻ em gặp rất nhiều khó khăn. Sự thiếu liên lạc và không tiếp nhận kịp thời không chỉ ảnh hưởng đến hiệu quả công việc mà còn có tác động tiêu cực đến sự an toàn của trẻ em đang cần được bảo vệ.

Khó khăn khi làm việc với gia đình trẻ em

Đa số người tham gia khảo sát cho rằng họ gặp trở ngại khi làm việc với gia đình trẻ em (98,8%). Đặc biệt là các gia đình ly hôn có sự xung đột giữa cha và mẹ trẻ em, gia đình có bạo lực trẻ em, gia đình có người nghiện chất... ít có sự hợp tác với người làm CTXH. Trong thực hành CTXH, phương pháp lấy gia đình làm trung tâm luôn được áp dụng, người làm CTXH tập trung tăng cường năng lực cho các gia đình để có thể chăm sóc và BVTE một cách tốt nhất đáp ứng nhu cầu của họ. Tuy nhiên, khi làm việc với các gia đình có những vấn đề thì người làm CTXH chưa thực sự giải quyết được mong muốn của cha mẹ và lợi ích của trẻ em. Một phỏng vấn sâu của người làm CTXH khi làm việc với gia đình trẻ em: “Mình làm việc với trẻ em khuyết tật đặc biệt là trẻ tự kỷ nhưng nhiều khi cảm thấy rất khó chịu khi làm việc với một số cha, mẹ của trẻ vì họ chỉ quan tâm nhiều đến hỗ trợ tài chính xem con họ nhận được bao nhiêu khoản trợ cấp mà ít quan tâm tới việc học các kỹ năng để hỗ trợ trẻ khi ở nhà” (PVS 07, nữ, CB CSDVCTXH). Thực tế trên đã phản ánh sự căng thẳng và khó khăn mà người phỏng vấn gặp phải khi tương tác với phụ huynh của trẻ. Điều này có thể gây ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa người chăm sóc và gia đình, đồng thời cũng

có thể tạo ra áp lực cho người làm nghề.

Khó khăn trong thủ tục hành chính

Thủ tục hành chính cũng được coi là một trở ngại lớn đối với người làm CTXH trong quá trình thực hiện BVTE, với gần 62% người tham gia cho rằng họ gặp khó khăn trong khi thực hiện công việc do các quy định hành chính và có 38% cho rằng mình chỉ gặp ít trở ngại. Phỏng vấn sâu cán bộ BVTE tại UBND phường đã thể hiện những ảnh hưởng của các thủ tục hành chính đến khả năng hoàn thành công việc như làm báo cáo định kỳ nhiều lần trong một năm, diễn thông tin vào các biểu mẫu. “Chị phải làm báo cáo về BVTE 1 năm 4 lần mà mỗi lần các biểu mẫu đều khác nhau và rất là rắc rối, khó hiểu. Làm sao mà các bác cộng tác viên diễn được chứ, hướng dẫn cho các bác làm rất mất thời gian để xong công việc. Do đó, chị lại phải tự nghĩ ra một cái mẫu dễ hiểu hơn đưa cho họ diễn rồi mình tổng hợp lại”. (PVS 06, nữ, CB UBND). Sự phức tạp và không đồng nhất của các biểu mẫu gây khó khăn trong việc thu thập dữ liệu cần thiết cho báo cáo. Điều này có thể dẫn đến sự chậm trễ trong việc hoàn thành công việc và làm giảm hiệu suất tổng thể trong việc báo cáo và phân tích thông tin liên quan đến BVTE. Việc hướng dẫn cho các cộng tác viên cũng cần nhiều thời gian. Điều này cho thấy, áp lực không chỉ đến từ việc hoàn thành báo cáo mà còn từ việc cần phải hỗ trợ và đào tạo cộng tác viên. Việc này không chỉ làm tăng khối lượng công việc của cán bộ mà còn có thể dẫn đến hiệu quả kém trong việc thu thập thông tin.

Khó khăn trong thực hành CTXH

Bên cạnh đó, một trong những thách thức lớn nhất đối với người làm CTXH là sự thiếu hụt kiến thức và kỹ năng trong lĩnh vực CTXH (62,8%). Điều này có thể ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả công việc của họ. Nếu không nắm bắt được kiến thức về lý thuyết và thực hành CTXH, người làm CTXH sẽ gặp khó khăn trong việc đánh giá nhu cầu và vấn đề của trẻ em, thiếu tự tin khi ra quyết định can thiệp hoặc ra quyết định không phù hợp gây ảnh hưởng tới kết quả can thiệp. Ngoài ra, người làm CTXH không được đào tạo chuyên nghiệp có thể không đủ khả năng giải quyết những vấn đề phức tạp, đưa ra giải pháp can thiệp phù

hợp cũng như thiếu khả năng tham vấn, tư vấn dịch vụ hợp lý cho khách hàng. Dữ liệu phỏng vấn sâu của cán bộ BVTE cũng cho thấy người làm công tác BVTE có bằng đại học nhưng không phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ nên phải bổ sung bằng cấp liên quan tới nhiệm vụ công việc. “Chị thấy là trước đây chưa có quy định về vị trí việc làm thì hầu như những người ở vị trí của chị chuyên trách về lao động – thương binh và xã hội đều có trình độ từ những ngành khác nhau nhưng không phải là CTXH. Như chị thì chị học kế toán, ra trường thì làm việc cho một số công ty tư nhân. Sau đó chị làm việc cho phường nên phải đi học thêm một cái bằng tại chức về CTXH để đáp ứng yêu cầu của vị trí này” (PVS 05, nữ, CB UBND). Mặc dù vậy, trong các trường hợp tham vấn chuyên sâu họ phải chuyển gửi khách hàng tới các trung tâm cung cấp dịch vụ CTXH. “Công việc của mình làm việc với nhiều đối tượng khác nhau trong đó có trẻ em tuy nhiên khi trẻ gặp những vấn đề về tâm lý thì mình sẽ chuyển gửi tới các trung tâm dịch vụ CTXH để tham vấn chuyên sâu” (PVS 12, nữ, CBUBND). Sự đa dạng trong nền tảng học vấn có thể tạo ra một cái nhìn toàn diện nhưng đồng thời có thể dẫn đến sự thiếu hụt kiến thức chuyên sâu cần thiết cho công việc. Cuộc phỏng vấn sâu đã nêu bật một số vấn đề quan trọng trong lĩnh vực lao động - thương binh và xã hội, bao gồm thiếu quy định về trình độ chuyên môn, sự đa dạng trong nền tảng học vấn của nhân viên và nhu cầu cấp thiết cho việc đào tạo lại.

Khó khăn trong thực hành BVTE

Công tác BVTE là một lĩnh vực phức tạp đòi hỏi sự chuyên nghiệp cao. Hầu hết người trả lời khảo sát cho rằng họ gặp khó khăn khi thiếu kiến thức, kỹ năng về BVTE (59,1%) và ít khó khăn hơn là 40,5%. Người làm CTXH không được đào tạo đầy đủ về kiến thức và kỹ năng BVTE sẽ gặp khó khăn khi tiếp cận với trẻ em và gia đình trẻ em, do đó việc thiết lập mối quan hệ tin tưởng để thu thập được những thông tin cần thiết là một thách thức lớn, đặc biệt khi làm việc với trẻ em bị xâm hại. Thường trong những trường hợp bị xâm hại thì cả phụ nữ và trẻ em đều có tổn thương tâm lý sâu sắc. Do vậy, việc tiếp cận và thu thập thông tin từ họ là rất khó khăn, đặc biệt là việc đánh giá mức

độ an toàn trong trường hợp có ảnh hưởng tới tính mạng của họ, nạn nhân vì sợ hãi hoặc xấu hổ mà không khai báo thông tin hoặc che giấu kẻ xâm hại. Người làm CTXH thiếu kiến thức và kỹ năng chuyên môn sẽ khó có thể đánh giá đúng mức độ an toàn của họ. Phỏng vấn sâu người làm CTXH cho thấy nhu cầu đào tạo chuyên sâu những kiến thức, kỹ năng làm việc với trẻ em bị xâm hại. “Em rất mong muốn được tập huấn chuyên sâu về phương pháp can thiệp cho trẻ em bị xâm hại. Vì các trường hợp trẻ em bị xâm hại rất phức tạp và nhạy cảm, khó xác định mức độ an toàn xảy đến với trẻ em và gia đình sau khi vụ việc được phát hiện” (PVS 15, nữ, CSDVCTXH). Việc can thiệp cho trẻ em đòi hỏi những người làm công tác can thiệp phải có kiến thức vững vàng về BVTE để thực hiện đúng và hiệu quả.

Khó khăn, thách thức do yếu tố khối lượng công việc và thu nhập hàng tháng

Khối lượng công việc nhiều cũng là một nhân tố góp phần cản trở hiệu suất, khi chỉ có 1,6% người tham gia khảo sát không gặp khó khăn trong vấn đề này, 39,3% cảm thấy khó khăn và 58,7% cho rằng họ gặp ít khó khăn. Cán bộ tại cơ sở dịch vụ CTXH cho thấy áp lực công việc nhiều nên không có thời gian đi học tập nâng cao trình độ. “Công việc của mình nhiều nên không có thời gian để làm thứ gì khác đặc biệt là đi học. Vì công việc của mình thì mình phải chịu trách nhiệm có nhờ người khác làm được đâu”. (PVS 03, nam, CB UBND). Dữ liệu đã khẳng định, khối lượng công việc hiện tại quá tải và đòi hỏi nhiều thời gian khiến cho cá nhân không thể cân nhắc đến việc tham gia vào các hoạt động khác như học tập hoặc phát triển bản thân. Điều này cho thấy áp lực lớn từ công việc. Người làm CTXH cảm thấy khó khăn trong việc cân bằng giữa công việc cũng như cuộc sống cá nhân, và điều này hoàn toàn thiếu bền vững trong dài hạn. Vấn đề thu nhập dường như đang tạo ra áp lực cho nhiều người làm CTXH, với chỉ 2,1% cảm thấy không gặp khó khăn. Tỷ lệ cao (64,8%) cho rằng thu nhập là một vấn đề khó khăn hoặc rất khó khăn, cho thấy điều kiện tài chính có thể gây cản trở lớn cho hoạt động của họ. Về thu nhập hàng tháng, người làm CTXH đều phản ánh đây là vấn đề khiến họ phải quan tâm nhiều hơn vì thu

nhập thấp khó đảm bảo đời sống để họ có thể tập trung chuyên môn. “Chị nói thật nhé, thu nhập của công chức như chị rất là thấp, mặc dù phụ trách lĩnh vực BVTE nhưng bọn chị không có phụ cấp về BVTE mà chỉ có cộng tác viên BVTE mới được hưởng phụ cấp này. Do đó nhiều khi cũng phải nghĩ xem làm thế nào để có thêm thu nhập” (PVS 08, nữ, CB UBND). Khi cán bộ BVTE cảm thấy không thỏa đáng về mặt tài chính, điều này có thể ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ mà họ cung cấp. Họ có thể không đủ động lực để cống hiến hết mình cho công việc, dẫn đến việc giảm bớt chất lượng trong hỗ trợ và BVTE. Sự không hài lòng trong công việc cũng có thể ảnh hưởng đến tinh thần và động lực chấp nhận trách nhiệm của họ trong công việc.

4.2. Kiến nghị một số giải pháp nhằm hạn chế khó khăn, thách thức của người làm công tác xã hội cấp cơ sở

Về công tác phối hợp đa ngành: Các cơ quan liên quan cần có sự cải cách trong quy trình làm việc, nâng cao khả năng tiếp cận và tạo ra sự phối hợp hiệu quả hơn giữa các tổ chức và cơ quan chính quyền. Tổ chức các hội thảo và buổi gặp mặt để tăng cường sự hiểu biết và phối hợp giữa các bên liên quan nhằm tăng cường sự hiểu biết và phối hợp đa ngành.

Về tăng cường năng lực cho người làm CTXH cấp cơ sở: Các cơ sở đào tạo CTXH và BVTE cần xây dựng các lớp tập huấn, các chương trình đào tạo chuyên sâu cho người làm CTXH cấp cơ sở về kiến thức, kỹ năng CTXH và BVTE nhằm nâng cao năng lực chuyên môn cho họ, đặc biệt là các kỹ năng làm việc với trẻ em bị xâm hại. Điều này sẽ giúp cải thiện chất lượng dịch vụ và mang lại những giải pháp hiệu quả hơn cho những đối tượng cần được hỗ trợ.

Về tăng cường giáo dục và truyền thông nâng cao nhận thức cho gia đình và cộng đồng xã hội:

Người làm CTXH cung cấp thông tin cần thiết, hướng dẫn gia đình về các quyền lợi của trẻ em và cách BVTE. Giúp họ hiểu rõ về sự an toàn và hỗ trợ trẻ em. Cung cấp các khóa học, tổ chức hội thảo về nuôi dạy trẻ, tâm lý trẻ em và cách xử lý các tình huống khó khăn trong gia đình.

Về cải thiện tình hình thu nhập và khối lượng công việc: Các chính sách đãi ngộ cần phải được điều chỉnh phù hợp với tình hình thực tế tạo động lực cho cán bộ làm việc trong lĩnh vực đầy thách thức như BVTE. Việc áp dụng các khoản phụ cấp hợp lý có thể là một cách để nâng cao động lực và giữ chân nhân viên. Cần thiết phải có sự hỗ trợ từ cơ quan, tổ chức bao gồm việc phân bổ công việc, nhiệm vụ một cách hợp lý, và tạo điều kiện cho người làm CTXH phát triển bản thân và nâng cao hiệu quả công việc.

5. Kết luận

Nghiên cứu đã phản ánh những khó khăn và thách thức mà những người làm CTXH cấp cơ sở tại thành phố Hà Nội đang đối mặt trong việc thực hiện công tác BVTE. Điều này nêu bật sự cần thiết phải nâng cao năng lực cho đội ngũ làm CTXH thông qua các chương trình đào tạo và bồi dưỡng kỹ năng chuyên môn. Việc phát triển và cải thiện nội dung chương trình đào tạo về CTXH và BVTE là vô cùng quan trọng. Bên cạnh đó, việc tăng cường tuyên truyền và giáo dục để nâng cao nhận thức cộng đồng về BVTE, bảo đảm sự an toàn và quyền lợi của trẻ em cũng là một nhiệm vụ cấp bách. Đặc biệt, việc điều chỉnh chính sách đãi ngộ một cách hợp lý sẽ góp phần không nhỏ vào việc thu hút và giữ chân cán bộ trong lĩnh vực này. Chỉ khi tất cả các yếu tố này được triển khai một cách đồng bộ và hiệu quả thì mới có thể tạo ra một môi trường an toàn và hỗ trợ tối đa cho trẻ em và gia đình của họ. Những vấn đề riêng biệt trong lĩnh vực BVTE cũng cần được quan tâm giải quyết từ đó có các giải pháp phù hợp và hiệu quả nhất.

- Adell, F. (2023). *Key Challenges for Safeguarding and Child Protection in the English School- United Kingdom*. *Key Challenges for Safeguarding and Child Protection in the English School-United Kingdom* Farzana Adell Researcher , *Gender Studies*. September, 0-13. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17391.41127>
- Anghela, R., & , Maria Herczogb, and G. D. (2013). The challenge of reforming child protection in Eastern Europe: The cases of Hungary and Romania. *Psychosocial Intervention*, 22, 239-249.
- Bình Yên. (2024). Những thách thức trong phát triển đội ngũ BVTE các cấp. <https://dansinh.dantri.com.vn/vi-tre-em/nhung-thach-thuc-trong-phat-trien-doi-ngu-bao-ve-tre-em-cac-cap-20241116110708211.htm>
- Cục Trẻ em. (2022). *Báo cáo tình hình công tác BVTE năm 2022*.
- Chiến, N.V. (2024). Những thách thức trong bảo đảm quyền được bảo vệ để không bị xâm hại tình dục của trẻ em và một số giải pháp. <https://qcn.hcma.vn/Content/nhung-thach-thuc-trong-bao-dam-quyen-duoc-bao-ve-de-khong-bi-xam-hai-tinh-duc-cua-tre-em-va-mot-so-giai-phap-4352>
- Dân sinh. (2024). Những thách thức trong phát triển đội ngũ BVTE các cấp. <https://dansinh.dantri.com.vn/vi-tre-em/nhung-thach-thuc-trong-phat-trien-doi-ngu-bao-ve-tre-em-cac-cap-20241116110708211.htm>
- Munro, E. (2010). *The Munro Review of Child Protection* (p. 12).
- Preda et al. (2013). *An analysis of the situation of children in Romania*. Bucharest: Editura Vanemonde.
- Quốc hội Việt Nam. (2016). *Luật Trẻ em 2016* (p. Luật Trẻ em).
- Sở Lao động - Thương binh và Xã hội Hà Nội. (2022). *Báo cáo kết quả công tác bảo vệ, chăm sóc trẻ em năm 2021 và phương hướng, nhiệm vụ năm 2022*.
- Sở Lao động - Thương binh và Xã hội Hà Nội. (2023). *Báo cáo kết quả công tác bảo vệ, chăm sóc trẻ em năm 2023 và phương hướng, nhiệm vụ năm 2024 (Report on results of child protection and care in 2023 and direction in 2024)*.
- Sở Lao động - Thương binh và Xã hội Hà Nội. (2024). *Sơ kết 3 năm triển khai thực hiện kế hoạch hành động quốc gia phòng, chống bạo lực, xâm hại trẻ em giai đoạn 2020-2025*.
- Stanley Oloji Isangha; Tosin Yinka Akintunde, Wai Man Anna Choi, T. C. H. L. (2023). There is not much we can do': The roles and challenges of Nigeria's child protection social workers. *Child and Family Social Work Social Work*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/cfs.13122>
- Tạp chí điện tử nghề nghiệp và cuộc sống. (2024). *Thách thức trong phát triển đội ngũ BVTE các cấp*. <https://nghenghiepcuocsong.vn/thach-thuc-trong-phat-trien-doi-ngu-bao-ve-tre-em-cac-cap/>
- Turner-stokes, L. (2014). *Clinical Rehabilitation*. February 2009. <https://doi.org/10.1177/0269215508101742>
- UNICEF. (2011). *Child Safety Online Global challenges and strategies*.
- UNICEF - Việt Nam. (2024). *Thách thức và giải pháp trong việc đảm bảo Quyền của trẻ em tại Việt Nam*. <https://www.unicef.org/vietnam/vi/thach-thuc-va-giai-phap-trong-viec-dam-bao-quyen-cua-tre-em-tai-viet-nam>

ẢNH HƯỞNG CỦA HIỆU ỨNG CỪU ĐEN VÀ ĐIỀU CHỈNH HÀNH VI ĐẾN QUÁ TRÌNH CHỮA LÀNH TÂM LÝ CỦA SINH VIÊN

ThS. Mai Quốc Bảo

Đại học Kinh tế Quốc dân

maiquocbao@neu.edu.vn

Nguyễn Phạm Khánh Linh

Đại học Kinh tế Quốc dân

11223617@st.neu.edu.vn

Đặng Bảo Ngọc Anh

Đại học Kinh tế Quốc dân

11220109@st.neu.edu.vn

Nguyễn Xuân Diệu

Đại học Kinh tế Quốc dân

11221317@st.neu.edu.vn

Nguyễn Phan Quốc

Đại học Kinh tế Quốc dân

11225466@st.neu.edu.vn

Tóm tắt: Sinh viên là nhóm nhân lực then chốt, đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển kinh tế - xã hội và là nền tảng của nguồn nhân lực chất lượng cao trong tương lai. Tuy nhiên, dưới áp lực của học tập, định hướng nghề nghiệp và sự thay đổi nhanh chóng của xã hội, sức khỏe tâm thần của sinh viên đang trở thành một vấn đề cấp thiết. Với cơ sở từ các nghiên cứu được thực hiện riêng lẻ trước đây, đồng thời thông qua việc phân tích các yếu tố ảnh hưởng như Hiệu ứng cừu đen và Hành vi tự điều chỉnh, nghiên cứu làm rõ mối liên hệ giữa môi trường tập thể hỗ trợ và sự phát triển toàn diện của sinh viên. Nghiên cứu được thực hiện bằng khảo sát thực tế với nhóm đối tượng là sinh viên. Kết quả cho thấy, việc giảm thiểu tác động tiêu cực của Hiệu ứng cừu đen có thể thông qua nhận thức bằng cách tự bản thân sinh viên tìm những biện pháp thay đổi hành vi của mình, từ đó sức khỏe tâm thần được cải thiện theo hướng tích cực. Nghiên cứu đề xuất các giải pháp toàn diện, bao gồm xây dựng các chương trình hỗ trợ tâm lý dựa trên bằng chứng khoa học, tăng cường nhận thức về sự khác biệt đa dạng và thúc đẩy môi trường giáo dục hòa nhập.

Từ khóa: điều chỉnh hành vi, hiệu ứng cừu đen, chữa lành, phát triển nguồn nhân lực

THE INFLUENCE OF THE BLACK SHEEP EFFECT AND BEHAVIOR MODIFICATION ON THE PSYCHOLOGICAL HEALING PROCESS OF STUDENTS

Abstract: Students represent a vital segment of human resources, significantly contributing to socio-economic progress and serving as the cornerstone for the development of high-quality human capital in the future. Nevertheless, the pressures stemming from academic demands, career guidance, and swift societal transformations have rendered students' mental health a pressing concern. Drawing on prior individual research and examining various influencing factors, including the Black sheep effect and self-regulatory behaviors, this study elucidates the relationship between nurturing collective environments

and the comprehensive development of students. The study was carried out through a field survey involving a group of students. The findings indicate that reducing the adverse effects of the Black sheep effect can be achieved by fostering self-awareness among students, encouraging them to modify their behaviors, which in turn enhances their mental well-being positively. The research suggests a range of comprehensive solutions, such as the development of psychological support programs grounded in scientific research, raising awareness of diverse differences, and advocating for inclusive educational settings.

Keywords: Behavior modification, Black sheep effect, healing, human resource development

Mã bài báo: JHS - 240

Ngày nhận bài sửa: 8/12/2024

Ngày nhận bài: 12/11/2024

Ngày duyệt đăng: 20/12/2024

Ngày nhận phản biện: 29/11/2024

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh giáo dục đại học hiện nay, sức khỏe tâm thần của sinh viên (SV) đang trở thành vấn đề ngày càng được quan tâm. Đặc biệt, khi SV đại học không chỉ là những cá nhân đang học hỏi và phát triển mà còn là nguồn nhân lực quan trọng cho nền kinh tế tương lai. Việc cải thiện sức khỏe tâm thần cho SV thông qua sự hỗ trợ tập thể và các chiến lược điều chỉnh hành vi là rất quan trọng để chuẩn bị cho họ trở thành lực lượng lao động có năng lực và đóng góp tích cực cho xã hội. Sức khỏe tâm thần của SV không chỉ là yếu tố cá nhân mà còn chịu ảnh hưởng lớn từ các mối quan hệ và sự tương tác trong môi trường học đường. Một trong những vấn đề quan trọng ảnh hưởng tiêu cực đến sức khỏe tâm thần của SV là hiện tượng bài trừ hoặc cô lập trong tập thể, mà một trong những biểu hiện rõ rệt nhất là “Hiệu ứng cừu đen”. Hiện tượng này xảy ra khi một cá nhân trong nhóm cảm thấy bị loại trừ hoặc khác biệt, dẫn đến những tổn thương tâm lý nghiêm trọng như lo âu, trầm cảm và giảm động lực học tập. Nghiên cứu của Williams và cộng sự (2000) chỉ ra rằng, những SV cảm thấy mình không thuộc về nhóm hoặc bị cô lập thường xuyên trải qua cảm giác tự ti, lo lắng và suy giảm sự tự tin, điều này tác động trực tiếp đến hiệu suất học tập và mối quan hệ xã hội của họ.

Trong khi đó, môi trường tập thể hỗ trợ và hòa nhập có thể đóng vai trò quan trọng trong việc cải thiện sức khỏe tâm thần của SV. Nghiên cứu của Duchesne & Ratelle (2010) khẳng định sự hòa nhập và hỗ trợ tinh thần từ bạn bè và giảng viên có thể giúp SV không chỉ giảm thiểu cảm giác cô đơn và lo âu mà còn cải thiện khả năng học tập, tăng cường tư duy sáng tạo và nâng cao năng lực làm việc nhóm. Môi trường học tập tích cực, nơi mà sự đồng cảm và thấu hiểu lẫn nhau được thúc đẩy, có thể giúp SV vượt qua các vấn đề tâm lý và phát triển bền vững.

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm làm rõ cơ chế tác động của hiện tượng bài trừ trong tập thể đến sức

khỏe tâm thần của SV. Đồng thời, nghiên cứu cũng đề xuất các giải pháp can thiệp để xây dựng một môi trường học đường hòa nhập và hỗ trợ, góp phần cải thiện sức khỏe tâm thần cho SV. Các giải pháp này bao gồm việc phát triển văn hóa hòa nhập trong tập thể, thúc đẩy sự thấu hiểu và hỗ trợ lẫn nhau, từ đó tạo ra không gian an toàn và khuyến khích sự phát triển cá nhân. Nghiên cứu không chỉ có giá trị trong việc xây dựng môi trường giáo dục lành mạnh mà còn góp phần vào việc phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, có khả năng thích nghi, sáng tạo và hợp tác hiệu quả trong một xã hội ngày càng phức tạp.

2. Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý thuyết

2.1. Tổng quan nghiên cứu

Hiện tượng “Hiệu ứng cừu đen” đã nhận được sự chú ý rộng rãi trong nghiên cứu tâm lý xã hội, đặc biệt trong bối cảnh các nhóm xã hội và môi trường học tập. Marques và Yzerbyt (1988) định nghĩa Hiệu ứng cừu đen là hiện tượng một cá nhân bị loại trừ hoặc đánh giá tiêu cực trong nhóm vì không tuân thủ các chuẩn mực xã hội. Hiện tượng này thường xuất hiện trong các nhóm tập thể khi họ cố gắng duy trì hình ảnh tích cực bằng cách loại bỏ những thành viên bị coi là “khác biệt”. Nghiên cứu này đã nhấn mạnh rằng, Hiệu ứng cừu đen không chỉ ảnh hưởng đến cá nhân bị loại trừ mà còn gây tổn thương đến sự gắn kết và hiệu quả hoạt động nhóm.

Baumeister và Leary (1995) đã khẳng định, cảm giác thuộc về là một nhu cầu tâm lý cơ bản, góp phần duy trì sức khỏe tinh thần và hiệu suất cá nhân. Trong môi trường giáo dục đại học, cảm giác bị loại trừ hoặc không được công nhận có thể dẫn đến lo âu, trầm cảm và giảm động lực học tập. Duchesne và Ratelle (2010) đã chỉ ra rằng một môi trường học đường hỗ trợ, nơi có sự đồng cảm và thấu hiểu, có thể giảm thiểu các tác động tiêu cực của sự cô lập xã hội và thúc đẩy sự phát triển toàn diện của SV.

Một yếu tố trung gian quan trọng trong việc giảm thiểu tác động của Hiệu ứng cừu đen là khả năng tự

điều chỉnh hành vi. Theo lý thuyết điều kiện hóa hành vi của Skinner (1953), hành vi của cá nhân có thể được điều chỉnh thông qua các yếu tố môi trường như khen thưởng hoặc hình phạt. Điều này đặc biệt đúng trong môi trường học đường, nơi SV có thể học cách điều chỉnh hành vi của mình để thích nghi với các chuẩn mực xã hội và giảm thiểu cảm giác bị cô lập. Nghiên cứu của Williams và Jarvis (2006) cũng nhấn mạnh, Hiệu ứng cừu đen có thể làm gia tăng sự điều chỉnh hành vi trong nhóm, khi các thành viên tìm cách đồng thuận với chuẩn mực chung để duy trì sự hòa hợp.

Tuy nhiên, các nghiên cứu trước đây chưa làm rõ được mối liên hệ giữa Hiệu ứng cừu đen, điều chỉnh hành vi và quá trình chữa lành tâm lý trong bối cảnh SV đại học tại Việt Nam. Khi áp lực học tập và kỳ vọng xã hội ngày càng gia tăng, việc xây dựng một môi trường học đường hòa nhập, thúc đẩy sự hỗ trợ tâm lý và thấu hiểu lẫn nhau trở nên đặc biệt cần thiết. Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu tập trung vào Hiệu ứng cừu đen trong các nhóm xã hội và tổ chức, việc áp dụng khái niệm này vào bối cảnh giáo dục đại học và đánh giá vai trò của điều chỉnh hành vi như một yếu tố trung gian còn hạn chế. Ngoài ra, các nghiên cứu tại Việt Nam về tác động của Hiệu ứng cừu đen đến sức khỏe tâm thần của SV vẫn chưa được thực hiện một cách hệ thống và đầy đủ.

2.2. Khái niệm cơ bản

Chữa lành là sự phục hồi từ bệnh tật, đồng thời đạt được trạng thái sức khỏe tối ưu thông qua sự cân bằng về thể chất, tinh thần và xã hội theo báo cáo y tế của WHO (2005).

Hiệu ứng cừu đen mô tả sự phân biệt và bài trừ các cá nhân có hành vi hoặc quan điểm khác biệt so với chuẩn mực của nhóm. Theo nghiên cứu của Marques và Yzerbyt (1988), Hiệu ứng cừu đen là hiện tượng một cá nhân trong tập thể bị đối xử khắc nghiệt hơn so với những người ngoài nhóm hoặc bài trừ vì không tuân theo các giá trị hoặc tiêu chuẩn chung của nhóm. Nhóm sẽ có xu hướng đánh giá hành vi lệch chuẩn của các thành viên “cừu đen” là nghiêm trọng hơn so với những hành vi tương tự từ những người bên ngoài nhóm. Hiện tượng này thường xuất hiện khi nhóm tập thể cố gắng bảo vệ tính đồng nhất của nhóm và duy trì sự ổn định tích cực bằng cách loại trừ những cá nhân bị coi là “khác biệt”.

Điều chỉnh hành vi (Behavior Modification) là quá trình sử dụng các nguyên lý của tâm lý học hành vi để thay đổi các hành vi không mong muốn hoặc cải thiện các hành vi chưa hiệu quả của cá nhân hoặc nhóm. Quá trình này thường bao gồm việc sử dụng các kỹ thuật như củng cố, hình phạt (B.F. Skinner, 1938), hoặc lý thuyết

học hỏi qua mô phỏng hành vi thông qua việc quan sát và bắt chước hành vi của người khác (Bandura, A., 1963) để điều khiển hoặc thay đổi hành vi. Quá trình điều chỉnh hành vi được ứng dụng rộng rãi trong các lĩnh vực như giáo dục, tâm lý học, trị liệu tâm lý, quản lý và chăm sóc sức khỏe.

Lý thuyết sự kết nối xã hội của Baumeister và Leary (1995) là việc cho rằng con người có một nhu cầu bẩm sinh và phổ quát để tạo lập và duy trì các mối quan hệ xã hội. Đây không chỉ là một mong muốn mà là một nhu cầu tâm lý cơ bản, tương tự như nhu cầu ăn uống hoặc an toàn.

Liệu pháp hành vi nhận thức (CBT) là một phương pháp trị liệu tâm lý đã được chứng minh là có hiệu quả cao trong việc hỗ trợ SV vượt qua các rối loạn tâm lý. Hofmann và cộng sự (2012) đã tiến hành một tổng quan về hiệu quả của CBT, cho thấy phương pháp này giúp cải thiện tình trạng của khoảng 60 - 75% các bệnh nhân mắc lo âu và trầm cảm, giúp họ đối phó tốt hơn với các tác động từ bên ngoài.

2.3. Ảnh hưởng của Hiệu ứng cừu đen đến chữa lành

Chữa lành tâm lý là một quá trình phức tạp, liên quan đến nhiều yếu tố như khả năng tự nhận thức, sự hỗ trợ từ cộng đồng và các chiến lược đối phó với stress hiệu quả. Một trong những lý thuyết nổi bật trong nghiên cứu chữa lành là Lý thuyết sự kết nối xã hội của Baumeister và Leary (1995), trong đó họ cho rằng, cảm giác thuộc về và được chấp nhận trong cộng đồng là yếu tố quan trọng giúp con người phục hồi sau những tổn thương về tâm lý. Quá trình chữa lành bắt đầu khi cá nhân cảm thấy họ có thể kết nối lại với các nhóm xã hội, xây dựng lại niềm tin và cảm giác an toàn, điều này có thể làm giảm các vấn đề như lo âu và trầm cảm. Nghiên cứu của Ryff và Singer (2003) cũng chỉ ra rằng những cá nhân có khả năng đối phó với stress và có sự hỗ trợ từ cộng đồng có xu hướng phục hồi nhanh chóng hơn trong các tình huống căng thẳng.

Hiệu ứng cừu đen được xem là yếu tố xã hội có tác động tiêu cực đến khả năng phục hồi của cá nhân, trong đó có đối tượng SV. Nghiên cứu của Williams và Jarvis (2006) đã chỉ ra, việc bị tẩy chay hoặc cảm giác bị loại trừ trong cộng đồng, sự cảm nhận bị từ chối có thể làm tăng mức độ căng thẳng tâm lý và ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng phục hồi của một cá nhân, thậm chí dẫn đến cảm giác mất kết nối với xã hội xung quanh. Trong môi trường SV, Hiệu ứng cừu đen có thể dẫn đến cảm giác bị cô lập, dễ rơi vào trạng thái lo âu, tự ti và suy giảm tinh thần tập thể, làm giảm sự hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau và hiệu quả hoạt động nhóm.

Hiệu ứng cừu đen có thể tác động mạnh mẽ đến quá trình chữa lành của một cá nhân, đặc biệt là đối với SV đang trong quá trình trưởng thành về mặt tâm lý và xã hội. Các nghiên cứu tâm lý học đã chỉ ra, quá trình chữa lành tâm lý không chỉ phụ thuộc vào việc giảm bớt các yếu tố tiêu cực, mà còn liên quan đến khả năng phục hồi sau những tổn thương xã hội. Những SV cảm thấy bị tẩy chay hoặc loại trừ trong tập thể sẽ gặp khó khăn trong việc phục hồi về mặt cảm xúc và xã hội, do họ thiếu sự hỗ trợ và sự gắn kết từ cộng đồng xung quanh.

Thực tế, quá trình chữa lành tâm lý liên quan đến việc SV phải vượt qua những cảm giác đau đớn và tổn thương liên quan đến sự bài trừ, tìm cách tái kết nối với cộng đồng và xây dựng lại cảm giác an toàn, tự tin. Các nghiên cứu đã chỉ ra, việc thiếu sự hỗ trợ từ cộng đồng có thể làm giảm khả năng chữa lành và làm tăng các vấn đề về tâm lý như trầm cảm, lo âu, và các rối loạn cảm xúc khác (Baumeister & Leary, 1995). Ngược lại, khi SV nhận được sự hỗ trợ xã hội, họ có thể nhanh chóng phục hồi, cải thiện sức khỏe tâm thần và lấy lại động lực học tập.

Dựa vào các cơ sở trên, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết

H1: Hiệu ứng cừu đen sẽ làm suy giảm khả năng chữa lành

2.4. Vai trò trung gian của điều chỉnh hành vi

Điều chỉnh hành vi trong bối cảnh tâm lý học là quá trình sử dụng các phương pháp can thiệp có hệ thống để thay đổi các hành vi không mong muốn của một cá nhân nhằm đạt được các kết quả tích cực trong cuộc sống cá nhân, xã hội và nghề nghiệp. Quá trình này không chỉ đơn giản là việc ngừng lại các hành vi tiêu cực mà còn bao gồm việc thay thế chúng bằng các hành vi tích cực hơn.

Một trong những lý thuyết nổi bật trong nghiên cứu điều chỉnh hành vi là Lý thuyết điều kiện hóa theo hành vi của B.F. Skinner. Theo Skinner, hành vi của một cá nhân có thể được thay đổi thông qua việc sử dụng các tác nhân môi trường, như các hình thức khen thưởng hoặc hình phạt. Khen thưởng hành vi mong muốn sẽ tăng cường khả năng xuất hiện của hành vi đó trong tương lai, trong khi hình phạt sẽ làm giảm tần suất của các hành vi không mong muốn. Các kỹ thuật này đã được ứng dụng rộng rãi trong các liệu pháp tâm lý như Liệu pháp hành vi nhận thức (CBT) để điều trị các rối loạn tâm lý như trầm cảm, lo âu hay nghiện.

Hiệu ứng cừu đen có ảnh hưởng mạnh mẽ đến quá trình điều chỉnh hành vi trong nhóm xã hội. Khi một cá nhân thể hiện hành vi lệch chuẩn, hành vi đó không chỉ

làm giảm uy tín của bản thân mà còn tạo ra áp lực xã hội đối với các thành viên khác trong nhóm. Các thành viên còn lại sẽ có xu hướng điều chỉnh hành vi của mình để tuân thủ chuẩn mực nhóm, tránh bị coi là “cừu đen” và duy trì sự hòa hợp xã hội. Nghiên cứu của Hornsey et al. (2007) cho thấy, hiệu ứng cừu đen làm gia tăng sự đồng thuận trong nhóm, khi các thành viên điều chỉnh hành vi của mình để củng cố các chuẩn mực chung và bảo vệ uy tín của nhóm. Điều này có thể tạo ra một cơ chế mạnh mẽ để duy trì sự ổn định và sự gắn kết xã hội, đồng thời làm giảm thiểu các hành vi không mong muốn. Có thể thấy, hiệu ứng cừu đen không chỉ tác động đến hành vi của cá nhân mà còn ảnh hưởng sâu sắc đến sự điều chỉnh hành vi trong bối cảnh nhóm xã hội.

Dựa trên cơ sở lý thuyết về hiệu ứng cừu đen và điều chỉnh hành vi, chúng ta có thể đề xuất giả thuyết nghiên cứu sau:

H2: Hiệu ứng cừu đen sẽ làm tăng khả năng điều chỉnh hành vi của các thành viên trong nhóm nhằm duy trì sự hòa hợp và chuẩn mực nhóm.

Điều chỉnh hành vi có ảnh hưởng sâu sắc đến quá trình chữa lành tâm lý, giúp cá nhân thay đổi những thói quen tiêu cực và xây dựng các hành vi tích cực hơn, qua đó hỗ trợ phục hồi từ các tổn thương tâm lý. Việc điều chỉnh hành vi giúp thúc đẩy các thói quen tự chăm sóc, như duy trì lối sống lành mạnh và giảm thiểu căng thẳng, điều này có thể cải thiện sức khỏe tâm lý và tăng cường khả năng đối phó với stress. Nghiên cứu của Ryff và Singer (2003) cho thấy, những cá nhân áp dụng các chiến lược đối phó tích cực có xu hướng phục hồi nhanh chóng và hiệu quả hơn. Điều chỉnh hành vi cũng giúp xây dựng mối quan hệ xã hội tích cực, tạo ra một mạng lưới hỗ trợ quan trọng cho quá trình chữa lành, như lý thuyết sự kết nối xã hội của Baumeister và Leary (1995) đã chỉ ra. Hơn nữa, quá trình này còn nâng cao khả năng tự nhận thức và tự điều chỉnh, giúp cá nhân có thể nhận diện và thay đổi các thói quen không lành mạnh, tạo ra sự tự chủ trong việc quản lý cảm xúc và hành vi. Tóm lại, điều chỉnh hành vi không chỉ giúp thay đổi các thói quen tiêu cực mà còn góp phần xây dựng sự kiên cường, tự tin, và khả năng phục hồi lâu dài sau những tổn thương tâm lý.

Từ đó, ta đặt ra giả thuyết:

H3: Điều chỉnh hành vi tích cực sẽ có tác động tích cực đến quá trình chữa lành

Điều chỉnh hành vi có thể đóng vai trò trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa hiệu ứng cừu đen và quá trình chữa lành tâm lý. Như đã đề cập, hiệu ứng cừu đen tạo ra một áp lực xã hội lớn đối với các thành viên trong nhóm khi có một cá nhân vi phạm chuẩn

mức nhóm. Để bảo vệ sự hòa hợp nhóm và duy trì uy tín nhóm, các thành viên còn lại có xu hướng điều chỉnh hành vi của mình sao cho phù hợp với các chuẩn mực xã hội. Chính quá trình điều chỉnh hành vi này sẽ tạo ra một môi trường xã hội tích cực, giảm bớt căng thẳng và xung đột, qua đó thúc đẩy quá trình phục hồi tâm lý.

Trong bối cảnh này, điều chỉnh hành vi không chỉ là một phản ứng đối với áp lực xã hội từ Hiệu ứng cừu đen mà còn có tác dụng xây dựng và củng cố các hành vi tích cực, như cải thiện các thói quen tự chăm sóc, nâng cao khả năng đối phó với căng thẳng và tăng cường sự gắn kết xã hội. Nghiên cứu của Hornsey et al. (2007) cho thấy, việc điều chỉnh hành vi nhằm duy trì sự đồng thuận nhóm sẽ tạo ra một môi trường hỗ trợ cho sự phục hồi tâm lý. Những hành vi điều chỉnh này không chỉ giảm thiểu cảm giác lo âu, cô đơn mà còn góp phần

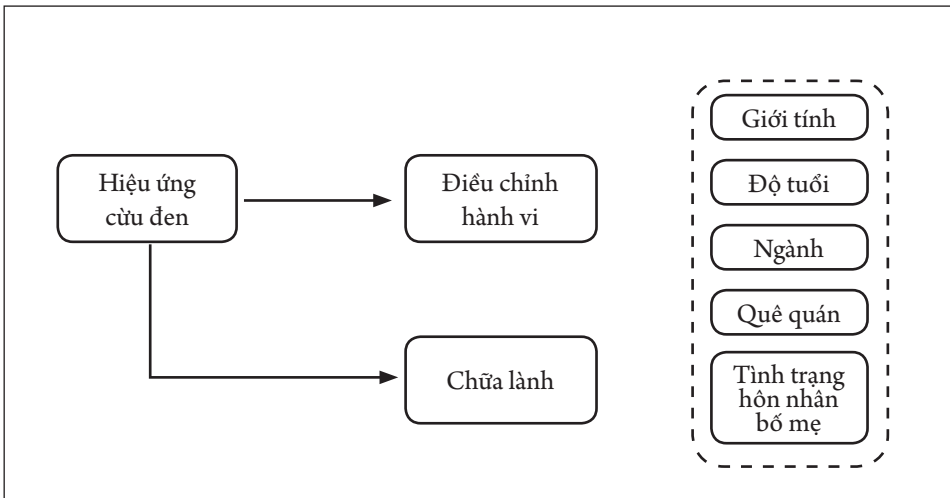
tạo ra các mối quan hệ xã hội lành mạnh, có tác dụng hỗ trợ quá trình chữa lành.

Cùng với đó, điều chỉnh hành vi có thể giúp cá nhân thay đổi những thói quen tiêu cực và xây dựng những hành vi tích cực hơn, qua đó giảm thiểu các yếu tố gây căng thẳng và cải thiện sức khỏe tâm lý. Điều này tương thích với lý thuyết của Baumeister và Leary (1995) về sự kết nối xã hội, trong đó họ khẳng định cảm giác thuộc về và được chấp nhận trong cộng đồng có thể giảm thiểu cảm giác cô đơn và thúc đẩy quá trình chữa lành.

H4: Điều chỉnh hành vi đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa hiệu ứng cừu đen và quá trình chữa lành tâm lý.

Từ 4 giả thuyết trên, nhóm tác giả xây dựng mô hình nghiên cứu như sau:

Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Mẫu nghiên cứu

Nhóm tác giả tiến hành điều tra chính thức SV từ các trường đại học trên địa bàn cả nước, tuy nhiên khảo sát thu được ghi nhận kết quả chủ yếu từ SV đang sinh sống và học tập tại thành phố Hà Nội. Đối tượng được khảo sát chủ yếu đến từ khối ngành Kinh tế và Công nghệ - Kỹ thuật, chiếm tỷ trọng lớn trên địa bàn được nghiên cứu.

Hình thức khảo sát được tiến hành online thông qua các nền tảng mạng mạng xã hội, các hội, nhóm SV của các trường đại học trong danh mục các trường được khảo sát.

Dựa trên dữ liệu từ các nghiên cứu được tiến hành trước đây và cơ sở từ phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA theo Hair & cộng sự (2010) thì với số lượng mẫu là 399, nhóm tác giả đã đảm bảo được động phù hợp, tính đa dạng và đại diện của mẫu nghiên cứu.

3.2. Phương pháp thu thập dữ liệu

Nhóm tác giả thu thập 399 mẫu khảo sát thông qua các bảng hỏi trực tuyến, trong đó SV sẽ được hỏi về những trải nghiệm liên quan đến quá trình chữa lành cũng như các yếu tố cá nhân, xã hội và môi trường có thể ảnh hưởng đến sức khỏe tinh thần của họ.

Bảng 1. Đặc điểm mẫu khảo sát

		Số lượng	Tỷ lệ %	% Hợp lệ	% Tích lũy
Giới tính	Nam	185	46.4	46.4	46.4
	Nữ	214	53.6	53.6	100.0
Độ tuổi	18-21	250	62.7	62.7	62.7
	22-25	149	37.3	37.3	100.0
Ngành học	Kinh tế	206	51.6	51.6	51.6
	Công nghệ - Kỹ thuật	121	30.3	30.3	82.0
	Ngành khác	72	18.0	18.0	100.0
Quê quán	Nông thôn	225	56.4	56.4	56.4
	Thành phố	174	43.6	43.6	100.0
Tình trạng hôn nhân của bố mẹ	Chưa kết hôn	160	40.1	40.1	40.1
	Đã kết hôn	211	52.9	52.9	93.0
	Tình trạng khác	28	7.0	7.0	100.0

Nguồn: Nhóm tác giả tính toán từ số liệu khảo sát

Trong số 399 phiếu khảo sát hợp lệ thì kết quả đưa ra tỷ lệ nữ giới chiếm 53,6% (214 phiếu) và tỷ lệ nam giới chiếm 46,4% (185 phiếu). Từ đây cho thấy, không có sự chênh lệch lớn giữa giới tính, vì vậy không ảnh hưởng đến kết quả nghiên cứu.

Đối với độ tuổi của người tham gia khảo sát bài nghiên cứu được chia thành 2 nhóm độ tuổi chính là nhóm 18 - 21 tuổi chiếm tỷ lệ 62,7% (250 phiếu) và nhóm 22 -25 tuổi chiếm 37,3% (149 phiếu). Đồng thời, người tham gia điền khảo sát đang tiếp nhận kiến thức từ nhiều nguồn khác nhau, đối tượng SV thuộc khối ngành Kinh tế chiếm tỷ lệ cao nhất là 51,6% (206 phiếu), khối ngành Công nghệ - Kỹ thuật giữ tỷ lệ 30,3% (121 phiếu) và một số khối ngành khác chiếm tỷ lệ còn lại là 18% (72 phiếu).

Trên thực tế, nơi sinh sống và trưởng thành cũng quyết định đến cá nhân rất nhiều. Trong số khảo sát thu được, số lượng người tham gia đến từ nông thôn chiếm ưu thế với 56,4% (225 phiếu) tuy nhiên độ chênh lệch so với thành thị là không lớn khi số người xuất phát từ thành phố chiếm 43,6% (174 phiếu).

Đặc biệt nhất, tình trạng hôn nhân của bố mẹ cũng là một trong những yếu tố nhạy cảm được nhiều người quan tâm. Vì vậy nhóm tác giả đã sử dụng yếu tố này vào bảng hỏi và thu được những con số như sau: tình trạng bố mẹ đã kết hôn chiếm 52,9% (211 phiếu) trong khi đó tình trạng bố mẹ chưa kết hôn khá sát sao là 40,1% (160 phiếu), còn lại các tình trạng như ly hôn, ly thân, mồ côi bố/mẹ... chỉ chiếm một phần nhỏ là 7,0% (28 phiếu).

3.3. Phương pháp xử lý dữ liệu

Dữ liệu thu thập sẽ được xử lý và phân tích bằng phần mềm SPSS 20 bao gồm các bước như sau:

Bước 1: Thống kê mô tả biến quan sát: xác định giá trị trung bình, độ lệch chuẩn đánh giá mức độ phân phối và xu hướng chung của dữ liệu.

Bước 2: Kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha: kiểm tra độ tin cậy của các biến độc lập và biến phụ thuộc thông qua các biến quan sát, nhằm đánh giá mức độ đồng nhất bên trong các nhóm biến.

Bước 3: Phân tích nhân tố khám phá (EFA): khám phá cấu trúc ẩn bên trong bộ dữ liệu, đồng thời giảm thiểu số lượng biến và nhóm chúng thành các yếu tố chính có ý nghĩa thống kê.

Bước 4: Phân tích tương quan: kiểm tra mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc, vai trò của biến trung gian.

Bước 5: Phân tích hồi quy: kiểm định các giả thuyết của mô hình

Bước 6: Kiểm định mối quan hệ trung gian bằng Bootstrap: khẳng định vai trò của biến trung gian và hướng tác động của nó.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Mô tả các biến quan sát và kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha

Để xác định được giá trị trung bình và độ lệch chuẩn với thang đo định lượng, tiến hành sử dụng lệnh Descriptive và kiểm định mức độ tin cậy, nhóm thực hiện kiểm định với Cronbach's Alpha với các nhân tố Điều chỉnh hành vi, Hiệu ứng cừu đen và nhân tố Chữa lành.

Bảng 2. Kết quả thống kê mô tả thang đo và kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha

Nhân tố	Thang đo	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến quan sát
Điều chỉnh hành vi (Hệ số Cronbach's Alpha = 0,734)	BM1: Tôi cố gắng hiểu quan điểm của người khác và tìm cách hòa giải các khác biệt	3,91	0,779	0,545	0,663
	BM2: Tôi thường khuyến khích các bên cùng làm việc để đạt được một thỏa thuận chung	4,01	0,781	0,593	0,635
	BM3: Tôi cố gắng duy trì sự công bằng và không thiên vị trong các cuộc thảo luận.	4,07	0,765	0,534	0,670
	BM4: Tôi thường sử dụng các kỹ thuật thuyết phục mạnh mẽ để đạt được những gì tôi muốn	3,8	0,909	0,445	0,729
Hiệu ứng cừu đen (Hệ số Cronbach's Alpha = 0,884)	BS1: Tôi cảm thấy mình có một sự kết nối mạnh mẽ với nhóm của tôi	3,71	0,845	0,574	0,876
	BS2: Tôi cảm thấy tự hào khi nói rằng tôi là thành viên của nhóm này	3,79	0,850	0,582	0,876
	BS3: Tôi thường xuyên tham gia vào các hoạt động và sự kiện cùng cả nhóm	3,80	0,922	0,535	0,878
	BS4: Tôi cảm thấy mình là một phần không thể thiếu của với mọi người trong nhóm	3,61	1,021	0,597	0,874
	BS5: Nhóm của tôi có sự đồng thuận cao về các quy tắc hành vi	3,68	0,950	0,602	0,874
	BS6: Tất cả các thành viên trong nhóm đồng ý với các chuẩn mực của nhóm	3,78	0,827	0,629	0,873
	BS7: Khi nhóm đưa ra quyết định, hầu hết các thành viên đều đồng ý	3,86	0,878	0,563	0,876
	BS8: Nhóm tôi đồng thuận về các giá trị cốt lõi của mình	3,82	0,868	0,603	0,874
	BS9: Tôi cảm thấy những vi phạm của thành viên trong nhóm tôi nghiêm trọng hơn so với vi phạm của thành viên ngoài nhóm	3,48	1,082	0,598	0,875
	BS10: Tôi có xu hướng tha thứ cho những vi phạm từ người ngoài nhóm hơn là từ thành viên trong nhóm	3,38	1,119	0,574	0,876
	BS11: Tôi đánh giá các hành vi vi phạm của thành viên trong nhóm mình nặng nề hơn so với các thành viên ngoài nhóm	3,34	1,086	0,613	0,874
	BS12: Tôi cảm thấy khó chấp nhận sự vi phạm của một thành viên trong nhóm mình hơn là người khác	3,47	1,036	0,580	0,876

Chữa lành (Hệ số Cronbach's Alpha = 0,913)	HL1: Tôi cảm thấy tự tin vào khả năng của mình để phục hồi sau bệnh tật hoặc chấn thương.	3,82	0,883	0,510	0,910
	HL2: Tôi thường xuyên theo dõi và đánh giá tiến trình chữa lành của mình.	3,60	0,958	0,585	0,908
	HL3: Tôi có khả năng ít duy trì tinh thần tích cực trong suốt quá trình tự chữa lành.	3,60	0,984	0,606	0,907
	HL4: Tôi cảm thấy lạc quan về khả năng phục hồi sức khỏe của mình.	3,80	0,889	0,522	0,910
	HL5: Tôi nhận được sự hỗ trợ tinh thần từ gia đình và bạn bè trong quá trình chữa lành.	3,90	0,918	0,563	0,909
	HL6: Mạng lưới xã hội của tôi đóng vai trò quan trọng trong việc giúp tôi vượt qua giai đoạn khó khăn của bệnh tật.	3,67	0,977	0,560	0,909
	HL7: Tôi cảm thấy sự hỗ trợ từ cộng đồng giúp tôi hồi phục nhanh hơn.	3,62	1,027	0,647	0,906
	HL8: Môi trường sống của tôi hỗ trợ cho quá trình phục hồi sức khỏe của tôi.	3,83	0,945	0,669	0,906
	HL9: Tôi cảm thấy sức khỏe thể chất của mình đang cải thiện nhờ vào chế độ chăm sóc và điều trị hiện tại.	3,76	0,949	0,671	0,905
	HL10: Các hoạt động thể chất mà tôi thực hiện đã giúp tôi cảm thấy khỏe mạnh hơn trong quá trình phục hồi.	3,86	0,914	0,617	0,907
	HL11: Tôi duy trì sức khỏe tổng thể tốt qua việc chăm sóc sức khỏe định kỳ.	3,64	1,017	0,643	0,906
	HL12: Tôi cảm thấy việc tập luyện thể chất là một phần quan trọng của quá trình chữa lành của mình.	3,92	0,873	0,538	0,910
	HL13: Những giá trị văn hóa của tôi giúp tôi cảm thấy yên tâm hơn trong quá trình điều trị và phục hồi.	3,74	0,885	0,619	0,907
	HL14: Các thực hành văn hóa truyền thống hỗ trợ quá trình chữa lành của tôi.	3,86	0,886	0,623	0,907
	HL15: Niềm tin tâm linh của tôi giúp tôi cảm thấy mạnh mẽ hơn trong thời gian điều trị.	3,51	1,112	0,621	0,907
	HL16: Tôi cảm thấy sự kết nối với các giá trị văn hóa và tâm linh giúp tôi hồi phục nhanh chóng hơn.	3,59	1,066	0,607	0,908

Nguồn: Nhóm tác giả tính toán từ số liệu khảo sát

Bảng 2 cung cấp thống kê mô tả về các nhân tố Điều chỉnh hành vi, Hiệu ứng cừu đen và Chữa lành, giúp hiểu rõ hơn về mức độ phản hồi của SV đối với các yếu tố này. Đối với nhân tố Điều chỉnh hành vi, các chỉ báo có giá trị trung bình dao động từ 3,8 đến 4,07, phản ánh xu hướng SV đang ngày càng có xu hướng thay đổi hành động theo hướng tích cực.

Đối với nhân tố Hiệu ứng cừu đen, các chỉ báo có giá trị trung bình dao động từ 3,34 đến 3,86, cho thấy mức độ tương đối cao trong cảm nhận của SV về sự gắn kết và đồng nhất trong nhóm. Chỉ báo BS7 có giá trị trung bình cao nhất là 3,86, phản ánh tinh thần đồng thuận và sự thống nhất của các thành viên trong nhóm. Ngược lại, chỉ báo BS11 có giá trị trung bình thấp hơn (3,34), cho thấy SV ít có xu hướng đánh giá khắt khe các thành viên trong nhóm của mình hơn. Nhìn chung, kết quả này cho thấy SV có sự gắn bó và tôn trọng các quy tắc chung trong nhóm, đồng thời thể hiện một mức độ khoan dung nhất định đối với những hành vi vi phạm của các thành viên khác.

Về nhân tố Chữa lành, các chỉ báo dao động từ 3,51 đến 3,92, phản ánh nhận thức tích cực của SV về quá trình chữa lành và hỗ trợ xung quanh. Chỉ báo HL12 có giá trị trung bình cao nhất là 3,92, cho thấy SV đánh giá cao vai trò của hoạt động thể chất trong việc phục hồi sức khỏe. Tuy nhiên, chỉ báo HL15 lại có giá trị trung bình thấp hơn (3,51), thể hiện niềm tin tâm linh là một yếu tố hỗ trợ nhưng không quá nổi bật trong quá trình hồi phục. Nhìn chung, thang đo của nhân tố chữa lành cho thấy SV có ý thức cao trong việc chăm sóc sức khỏe cả về thể chất và tinh thần, đồng thời nhận được sự hỗ

trợ tích cực từ cộng đồng.

Kết quả kiểm định độ tin cậy của các thang đo thể hiện mức độ nhất quán và đồng nhất nội tại cao của các biến quan sát trong từng nhân tố hòa giải, hiệu ứng cừu đen và chữa lành. Theo đề xuất từ nghiên cứu của Hair và cộng sự (2009) thì các nhân tố trong mô hình đều đạt chuẩn vì hệ số Cronbach's Alpha của cả 3 nhân tố đều vượt ngưỡng 0,7 nên đều có độ tin cậy tốt và phù hợp đo lường chính xác các yếu tố được nghiên cứu. Các chỉ báo được xây dựng có mối liên hệ chặt chẽ với nhau và phản ánh nhất quán thái độ cũng như nhận thức của SV về các ảnh hưởng tâm lý tiêu cực.

Dựa vào bảng số liệu trên, tất cả các hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3 và các biến đều có độ tin cậy Alpha lớn hơn 0,7 nên các chỉ báo đều được giữ lại để thực hiện phân tích tiếp theo. Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha khẳng định các thang đo có tính nhất quán nội tại và độ tin cậy cao. Nhân tố Điều chỉnh hành vi cho thấy SV có xu hướng thúc đẩy sự công bằng và hòa giải nhưng ít sử dụng các biện pháp thuyết phục mạnh mẽ. Trong khi đó, Hiệu ứng cừu đen thể hiện một môi trường nhóm tương đối gắn kết nhưng tồn tại sự khắt khe trong đánh giá hành vi vi phạm. Nhân tố Chữa lành nhấn mạnh vai trò của hoạt động thể chất và mạng lưới xã hội trong việc phục hồi sức khỏe, trong khi các yếu tố tâm linh ít được chú trọng.

4.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Sau khi tất cả các chỉ báo được chấp nhận bởi độ tin cậy, nhóm tác giả tiến hành phân tích nhân tố khám phá EFA để kiểm tra ý nghĩa thống kê:

Bảng 3. Kết quả phân tích nhân tố EFA lần 1 và 2

Kiểm định KMO			0,926	0,923
Kiểm định Bartlett			6145,917	5451,097
Sig.			0,000	0,000
Tổng phương sai trích			57,082	58,880
Hệ số Eigenvalues	Điều chỉnh hành vi		1,299	1,284
	Hiệu ứng cừu đen	Định danh - đồng nhất	2,582	2,496
		Sự vi phạm	2,236	2,186
	Chữa lành	Tâm lý	1,432	1,391
		Xã hội và sinh lý	10,717	9,719

Nguồn: Nhóm tác giả tính toán từ số liệu khảo sát

Kết quả phân tích EFA lần 1 và nghiên cứu của Kaiser (1974); Hutcheson và Sofroniou (1999) cho thấy mức độ phù hợp cao của dữ liệu với chỉ số KMO đạt $0,926 > 0,9$, khẳng định dữ liệu có đủ sự tương quan để tiến hành phân tích nhân tố. Đồng thời, dựa trên cơ sở nghiên cứu của Hair và cộng sự (2009) thì kiểm định Bartlett đạt giá trị $\text{Sig.} = 0,000$ cho thấy mối liên hệ giữa các chỉ báo có ý nghĩa thống kê. Hệ số Eigenvalues của 5 nhân tố đều lớn hơn 1. Tổng phương sai trích đạt $57,082\% (>50\%)$, theo nghiên cứu trước của Merenda (1997) cho rằng, các nhân tố rút ra từ phân tích có thể giải thích hơn 57% sự biến thiên của dữ liệu, phù hợp với nghiên cứu của nhóm.

Kiểm định tính hội tụ và phân biệt của thang đo bằng Phép trích Principal Axis Factoring và phép xoay Promax. Theo tiêu chuẩn của Hair và cộng sự (2009) về các ngưỡng hệ số tải nhân tố có ý nghĩa thống kê, nhóm tác giả mong muốn chọn ra các chỉ báo chất lượng nên sử dụng ngưỡng hệ số tải 0,5. Kết quả bảng ma trận xoay cho rằng 3 biến ban đầu được phân vào 5 nhóm nhân tố, các chỉ báo đều có hệ số tải lớn hơn 0,5, ngoại trừ HLS, HL6 và BS7. Nhóm nghiên cứu đã loại bỏ 3 chỉ báo HLS, HL6 và BS7 để thực hiện lại phân tích nhân tố khám phá EFA lần 2.

Kết quả phân tích EFA lần 2 cho thấy mức độ phù hợp cao của dữ liệu với chỉ số KMO đạt $0,923$, khẳng định dữ liệu có đủ sự tương quan để tiến hành phân tích nhân tố. Kiểm định Bartlett đạt giá trị $\text{Sig.} = 0,000$ cho thấy mối liên hệ giữa các chỉ báo có ý nghĩa thống kê. Tổng phương sai trích đạt $58,880\% (>50\%)$ cho thấy các nhân tố rút ra từ phân tích có thể giải thích gần 59% sự biến thiên của dữ liệu.

Với ngưỡng hệ số tải như cũ là 0,5, tất cả các chỉ báo đều cho kết quả sau phân tích rằng hệ số tải lớn hơn 0,5. Vì vậy, sau EFA lần 2 không cái nào bị loại.

Sau khi kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha và 2 lần phân tích EFA, mô hình nghiên cứu còn 29 quan sát được sử dụng chính thức cho các phân tích tiếp theo, loại 3 quan sát so với ban đầu.

Kết quả EFA cho thấy dữ liệu được phân chia thành ba nhóm nhân tố chính: Điều chỉnh hành vi, Hiệu ứng cừu đen và Chữa lành. Điều này khẳng định sự đồng nhất giữa các biến quan sát trong từng nhân tố và khả năng đo lường các khái niệm nghiên cứu. Việc loại bỏ 3 chỉ báo không ảnh hưởng đến tính toàn diện của mô hình, thay vào đó tăng cường tính chính xác và độ tin cậy của các thang đo.

Nhân tố Điều chỉnh hành vi thể hiện khả năng điều chỉnh các hành vi cá nhân nhằm duy trì sự hòa hợp nhóm. Nhân tố Hiệu ứng cừu đen phản ánh mức độ gắn kết cũng như khắt khe trong việc đánh giá hành vi vi phạm của các thành viên nội bộ. Nhân tố Chữa lành nhấn mạnh vai trò của các hoạt động xã hội và thể chất trong việc phục hồi sức khỏe tâm lý.

Phân tích EFA đã xác nhận cấu trúc tiềm ẩn của dữ liệu, đồng thời loại bỏ các biến không phù hợp để tăng tính chính xác của mô hình. Kết quả phân tích cung cấp cơ sở khoa học vững chắc cho các bước phân tích tiếp theo, bao gồm phân tích hồi quy và kiểm định vai trò trung gian của các nhân tố.

4.3. Phân tích tương quan các nhân tố

Nhóm tác giả thực hiện phân tích tương quan Pearson trong 3 mối quan hệ từ mô hình với 29 quan sát chính thức:

Bảng 4. Kết quả phân tích tương quan

	Chữa lành và Hiệu ứng cừu đen	Chữa lành và Điều chỉnh hành vi	Hiệu ứng cừu đen và Điều chỉnh hành vi
Hệ số tương quan	0,570	0,489	0,506
Sig.	0,000	0,000	0,000

Nguồn: Nhóm tác giả tính toán từ số liệu khảo sát

Dựa trên cơ sở nghiên cứu của Gayen (1951) về mối liên hệ tuyến tính giữa hai biến định lượng bằng hệ số tương quan và nghiên cứu của Andy Field (2009) về ý nghĩa thống kê của hệ số tương quan thông qua giá trị Sig. Kết quả phân tích cho thấy mối quan hệ giữa các biến Chữa lành, Điều chỉnh hành vi và Hiệu ứng cừu đen như sau:

Phân tích tương quan giữa Điều chỉnh hành vi và Chữa lành thu được kết quả $\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$ cho thấy giữa 2 biến có mối liên hệ tuyến tính với nhau. Hệ số tương quan $r = 0,489 < 0,5$ đồng nghĩa với việc 2 biến này có mối tương quan trung bình và thuận chiều.

Đồng thời, Chữa lành và Hiệu ứng cừu đen cũng thu được kết quả $\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$ cho thấy giữa 2 biến

có mối liên hệ tuyến tính với nhau nhưng hệ số tương quan $r = 0,570 > 0,5$ đồng nghĩa với việc 2 biến này có mối tương quan mạnh và thuận chiều.

Cuối cùng, phân tích mối quan hệ giữa Hiệu ứng cừu đen và Điều chỉnh hành vi cho kết quả $\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$ và $r = 0,506 > 0,5$ biểu thị mối tương quan mạnh và thuận chiều.

Từ các kết quả trên, nhóm tác giả nhận thấy Hiệu ứng cừu đen có tác động mạnh đến cả Điều chỉnh hành vi và Chữa lành. Điều này đồng nghĩa với việc giảm thiểu sự bài trừ trong một tập thể hay nhóm có thể giúp SV điều chỉnh được những hoạt động, hành vi của mình đi theo hướng tích cực, từ đó khả năng chữa lành được tăng cường.

4.4. Phân tích hồi quy

Sau khi xác định được mối tương quan, nhóm tiến hành phân tích hồi quy tuyến tính nhằm đánh giá 3 mối quan hệ: tác động của Hiệu ứng cừu đen (BS) và Điều chỉnh hành vi (BM) lên Chữa lành (HL), tác động của Hiệu ứng cừu đen (BS) lên Điều chỉnh hành vi (BM).

Với 2 mối quan hệ BS và BM tác động lên HL: Bảng kết quả phân tích phương sai ANOVA đánh giá giả thuyết sự phù hợp của mô hình thu được giá trị $\text{Sig.} = 0,00 < 0,05$, do đó mô hình hồi quy là phù hợp. Đồng thời, kết quả nhận được giá trị R bình phương hiệu chỉnh = 0,379. Kết quả này cho thấy, có 37,9% sự biến thiên của biến Chữa lành của SV đại học, được nghiên cứu trên địa bàn Hà Nội được giải thích bởi nhân tố Hiệu ứng cừu đen và Điều chỉnh hành vi. Giá trị $DW=1,978$ nằm trong khoảng 1,5 đến 2,4 nên kết quả không vi phạm giả định tự tương quan chuỗi bậc nhất (Yahua Qiao, 2011). Đánh giá hệ số hồi quy của mỗi biến độc lập đều cho kết quả $\text{Sig.} = 0,00 < 0,05$ nên cả hai nhân tố Hiệu ứng cừu đen và Điều chỉnh hành vi đều có tác động đến chữa lành.

Mối quan hệ BS tác động lên BM: Mô hình hồi quy cũng phù hợp vì có giá trị $\text{Sig.} = 0,00 < 0,05$ trong phân tích phương sai ANOVA. Giá trị R bình phương hiệu chỉnh = 0,254 và giá trị $DW = 2,072$ nằm trong khoảng 1,5 đến 2,4 nên kết quả không vi phạm giả định tự tương quan chuỗi bậc nhất. Hệ số hồi quy của BS có $\text{Sig.} = 0,000$ nên chứng minh sự tồn tại tác động của BS lên BM.

Từ các phân tích trên, nhóm tác giả đưa ra kết luận về các giả thuyết đã xây dựng trong mô hình như sau:

Chấp nhận giả thuyết H1: Hiệu ứng cừu đen sẽ làm suy giảm khả năng chữa lành

Chấp nhận giả thuyết H2: Hiệu ứng cừu đen sẽ làm tăng khả năng điều chỉnh hành vi của các thành viên trong nhóm nhằm duy trì sự hòa hợp và chuẩn mực nhóm.

Chấp nhận giả thuyết H3: Điều chỉnh hành vi tích cực sẽ có tác động tích cực đến quá trình chữa lành.

Kết quả phân tích hồi quy đã làm rõ và khẳng định 3 mối quan hệ mà nhóm tác giả đặt ra trong mô hình. Từ đó, tính thuyết phục của nghiên cứu được nâng cao, là cơ sở và tiền đề cho các nghiên cứu sau có thể vận dụng phát triển hơn.

4.5. Kiểm định mối quan hệ trung gian bằng Bootstrap

Các nghiên cứu của Williams và MacKinnon (2008); Preacher và Hayes (2008); Zhao, Lynch và Chen (2010) đã chứng minh kỹ thuật Bootstrap tốt hơn các kỹ thuật khác khi đánh giá mối quan hệ trung gian. Vì vậy, để kiểm định mối quan hệ tác động gián tiếp từ Hiệu ứng cừu đen đến Chữa lành thông qua Điều chỉnh hành vi được đề xuất trong mô hình, nhóm tác giả lựa chọn sử dụng phần mềm SPSS 20.0 với sự kết hợp của Process Macro v4.2. Phương pháp Bootstrap được thực hiện với độ tin cậy lựa chọn là 95%.

Bảng 5. Kết quả kiểm định mối quan hệ trung gian

Mối quan hệ	Ước lượng chuẩn hóa	Khoảng tin cậy của tác động gián tiếp	
		Giới hạn dưới	Giới hạn trên
BS -> DV -> HL	0,1361	0,0651	0,1986

Nguồn: Nhóm tác giả tính toán từ số liệu khảo sát

Kết quả nhận được cho giới hạn dưới $\text{BootLLCI}=0,0651$ và giới hạn trên $\text{BootULCI}=0,1986$. Theo nghiên cứu của Preacher và Hayes (2004), với khoảng tin cậy $[0,0651; 0,1986]$ không bao gồm giá trị 0 thì chứng minh được Hiệu ứng cừu đen có tác động

gián tiếp lên Chữa lành thông qua Điều chỉnh hành vi và mức tác động là 0,1361. Nói cách khác, Điều chỉnh hành vi có vai trò trung gian tác động lên mối quan hệ giữa Hiệu ứng cừu đen và Chữa lành.

Vai trò trung gian của Điều chỉnh hành vi được

khẳng định đồng nghĩa chấp nhận giả thuyết: H4: Điều chỉnh hành vi đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa hiệu ứng cừu đen và quá trình chữa lành tâm lý

Việc kiểm định mối quan hệ trung gian đã khẳng định vai trò quan trọng của Điều chỉnh hành vi trong nghiên cứu này. Điều chỉnh hành vi tích cực sẽ làm hạn chế tác động tiêu cực của Hiệu ứng cừu đen đến quá trình Chữa lành của SV. Vì vậy, SV có thể tìm kiếm các phương thức điều chỉnh hành vi cá nhân để xây dựng tinh thần tốt hơn khi gặp các vấn đề về bài trừ trong tập thể.

5. Kết luận và giải pháp/khuyến nghị

5.1. Kết luận

Nghiên cứu đã chứng minh, “Hiệu ứng cừu đen” không chỉ là một hiện tượng tâm lý xã hội mà còn là một tác nhân tiêu cực ảnh hưởng mạnh mẽ đến sức khỏe tâm thần và hành vi của cá nhân trong tập thể. Trong môi trường SV, những người bị cảm giác bài trừ hoặc khác biệt thường trải qua áp lực tâm lý lớn, dẫn đến mất cân bằng cảm xúc, giảm hiệu suất học tập và giảm khả năng hợp tác. Điều này không chỉ ảnh hưởng đến cá nhân mà còn làm suy yếu sự gắn kết và hiệu quả hoạt động của tập thể.

Một phát hiện quan trọng từ nghiên cứu là khả năng điều chỉnh hành vi - một yếu tố trung gian quan trọng có thể làm giảm bớt các tổn thương do hiệu ứng bài trừ gây ra. Khi SV cảm nhận được sự hỗ trợ từ tập thể, họ có xu hướng điều chỉnh hành vi theo hướng tích cực, giúp giảm cảm giác cô lập và tăng khả năng tự chữa lành. Ngược lại, nếu môi trường tập thể duy trì các chuẩn mực bài trừ hoặc thiếu sự thấu hiểu, khả năng phục hồi của cá nhân sẽ bị cản trở nghiêm trọng.

Ngoài ra, nghiên cứu cũng cho thấy sự tác động mạnh mẽ của các yếu tố hỗ trợ xã hội, bao gồm gia đình, bạn bè và cộng đồng trong việc cải thiện sức khỏe tâm thần và khả năng chữa lành của SV. Điều này khẳng định vai trò không thể thiếu của một môi trường hòa nhập và tôn trọng sự khác biệt trong việc phát triển cá nhân và tập thể.

Kết quả phân tích tương quan và kiểm định mối quan hệ trung gian đã khẳng định việc giảm thiểu tác động tiêu cực từ “Hiệu ứng cừu đen” không chỉ mang lại lợi ích về mặt tâm lý mà còn thúc đẩy sự phát triển toàn diện của cá nhân trong các khía cạnh nhận thức, xã hội và cảm xúc. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh SV - nguồn nhân lực tương lai cần trang bị khả năng thích nghi và hợp tác hiệu quả để đối mặt với các thách thức phức tạp của xã hội hiện đại.

Tóm lại, giảm thiểu hiện tượng bài trừ không chỉ dừng lại ở việc hỗ trợ các cá nhân yếu thế mà còn là

chiến lược mang tính hệ thống, giúp củng cố môi trường tập thể lành mạnh, bền vững và tạo điều kiện phát triển cho tất cả thành viên. Đây chính là nền tảng để xây dựng một cộng đồng hòa nhập, sáng tạo và đầy tiềm năng, góp phần thúc đẩy sự phát triển kinh tế - xã hội bền vững trong tương lai.

5.2. Khuyến nghị/Giải pháp

Để giảm thiểu hiện tượng bài trừ trong tập thể và xây dựng một môi trường hỗ trợ hòa nhập, cần tiếp cận vấn đề một cách toàn diện với sự tham gia của cả cá nhân, tập thể và các tổ chức quản lý. Trước hết, việc thay đổi nhận thức trong tập thể là yếu tố then chốt. Các chương trình nâng cao nhận thức về sự đa dạng cần được triển khai, nhằm giúp các thành viên hiểu rằng sự khác biệt không phải là mối đe dọa mà là một lợi thế giúp tập thể phát triển. Các buổi hội thảo, hoạt động giao lưu hoặc chiến dịch truyền thông nên được tổ chức thường xuyên để lan tỏa thông điệp này.

Môi trường tập thể cần khuyến khích sự hòa nhập thông qua việc thiết lập các quy tắc rõ ràng về tôn trọng lẫn nhau và xử lý hành vi bài trừ. Lãnh đạo nhóm, giáo viên hoặc những người giữ vai trò quản lý nên làm gương trong việc tạo không gian an toàn, nơi mọi thành viên đều cảm thấy được lắng nghe và đánh giá cao. Sự hiện diện của những nhà lãnh đạo có năng lực đồng cảm và khả năng giải quyết xung đột sẽ giúp củng cố niềm tin của tập thể.

Hỗ trợ tâm lý và xã hội cũng là một yếu tố không thể thiếu. Các trung tâm tư vấn tâm lý trong các tổ chức giáo dục cần được nâng cao năng lực để đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của SV. Bên cạnh đó, việc xây dựng các nhóm hỗ trợ đồng đẳng, nơi các thành viên chia sẻ kinh nghiệm và giúp đỡ nhau vượt qua khó khăn, có thể tạo nên một mạng lưới hỗ trợ mạnh mẽ. Những hoạt động này nên được lồng ghép vào các chương trình giáo dục chính quy hoặc ngoại khóa để đảm bảo tính tiếp cận cao.

Cần thúc đẩy các hoạt động gắn kết tập thể thông qua các hình thức sáng tạo như tổ chức các dự án nhóm, hoạt động tình nguyện hoặc trò chơi tập thể. Những hoạt động này không chỉ giúp cải thiện mối quan hệ giữa các thành viên mà còn tạo cơ hội để mỗi người thể hiện giá trị cá nhân trong tập thể. Đặc biệt, các hoạt động mang tính xây dựng, như giải quyết vấn đề chung hoặc đề xuất ý tưởng sáng tạo sẽ giúp tập thể nhận ra lợi ích của sự khác biệt.

Bên cạnh đó, cần thường xuyên đánh giá và đo lường mức độ hòa nhập của tập thể. Việc sử dụng các khảo sát định kỳ để thu thập phản hồi từ thành viên không chỉ giúp phát hiện kịp thời các vấn đề tồn đọng mà còn tạo

cơ hội để điều chỉnh chính sách phù hợp. Kết quả khảo sát nên được chia sẻ công khai để thúc đẩy sự minh bạch và trách nhiệm giải trình.

Cuối cùng, việc công nhận và tôn vinh các giá trị cá nhân trong tập thể cần được thực hiện một cách công bằng. Chính sách ghi nhận thành tựu và đóng góp không nên chỉ tập trung vào kết quả mà còn phải đánh giá dựa trên quá trình, nỗ lực và tinh thần hợp tác của mỗi cá nhân. Điều này sẽ khích lệ các thành viên cảm

thấy có giá trị và đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển của tập thể.

Những giải pháp này, khi được thực hiện đồng bộ và liên tục, không chỉ giảm thiểu hiện tượng bài trừ mà còn xây dựng một tập thể hòa nhập, phát triển bền vững. Đây là nền tảng cần thiết để nuôi dưỡng sự sáng tạo, lòng tự tin và ý thức trách nhiệm trong từng cá nhân, từ đó góp phần hình thành thể hệ nguồn nhân lực chất lượng cao trong tương lai.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>.
- Brown, R. (2000). Social identity theory: Past achievements, current problems, and future challenges. *European Journal of Social Psychology*, 30(6), 745-778. [https://doi.org/10.1002/1099-0992\(200011/12\)30:6<745::AID-EJSP24>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/1099-0992(200011/12)30:6<745::AID-EJSP24>3.0.CO;2-O)
- Baumeister, R. F., & Bushman, B. J. (2020). *Social Psychology and Human Nature* (5th ed.). Cengage Learning.
- Bandura, A. (1963). *Social learning and personality development*. New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Self-determination theory*. The University of Rochester Press.
- Duchesne, S., & Ratelle, C. F. (2010). The role of supportive relationships in student engagement and adjustment. *Educational Psychology*, 30(1), 91-114. <https://doi.org/10.1080/01443410903401079>
- Heffernan, T. M., & Bosma, H. A. (2008). Social support, coping, and resilience in adolescents. *International Journal of Behavioral Development*, 32(1), 74-85. <https://doi.org/10.1177/0165025407084049>
- Hofmann, Asnaani, T., & Fang, J. J. (2012). The Efficacy of Cognitive Behavioral Therapy: A Review of Meta-analyses. *Cognitive Therapy and Research*, 36(5), 427-440. DOI10.1007/s10608-012-9476-1
- Hornsey et al. (2007). Strategic defensiveness: Public and private responses to group criticism. *British Journal of Social Psychology* (2007), 46, 697-716. <https://doi.org/10.1348/014466606X170315>
- Le, T. M., Nguyen, D. T., & Pham, H. T. (2023). Psychological resilience and self-regulation in college students: A socio-cultural perspective. *Journal of Human Resource Development*, 15(2), 121-138.
- Marques, J. M., & Yzerbyt, V. Y. (1988). The black sheep effect: Social categorization and group member evaluation. *European Journal of Social Psychology*, 18(1), 1-16. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420180102>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Smith, J. A., & Osborn, M. (2007). Interpretative phenomenological analysis. In J. A. Smith (Ed.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (pp. 53-80). Sage.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Brooks/Cole.
- Williams, K. D., & Sommer, K. L. (2000). Social ostracism by coworkers: Does rejection lead to loafing or compensation? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(12), 1315-1326. <https://doi.org/10.1177/01461672002612001>
- Williams, Jarvis (2006). Cyberball: A program for use in research on interpersonal ostracism and acceptance, *Behavior Research Methods* 2006, 38 (1), 174-180. <https://doi.org/10.3758/BF03192765>
- Zimbardo, P. G. (2007). The Lucifer effect: Understanding how good people turn evil. Random House.

QUY ĐỊNH BÀI VIẾT GỬI ĐĂNG TRÊN TẠP CHÍ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ AN SINH XÃ HỘI CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

I. HÌNH THỨC CỦA BÀI BÁO

- Bài viết bằng tiếng Việt, soạn thảo trên Word, font Times New Roman (Unicode); cỡ chữ 12; trên khổ giấy A4; lề trên, dưới, trái, phải: 2,54 cm; giãn dòng: 1,5 lines. Mật độ chữ bình thường, không được nén hoặc kéo giãn khoảng cách giữa các chữ.

- Nội dung bài viết cô đọng, súc tích, theo cấu trúc của bài báo khoa học; không quá 15 trang đánh máy giấy A4 (bao gồm cả bảng biểu, hình vẽ, chú thích, tài liệu tham khảo).

II. KẾT CẤU VÀ CÁC THÀNH PHẦN NỘI DUNG CỦA BÀI BÁO

1. Tên bài báo: tên bài báo cần phải ngắn gọn (không nên quá 20 chữ/words), rõ ràng và phải phản ánh nội dung chính của bài báo. Tên bài báo phải viết chữ in hoa, cỡ chữ 12, in đậm, căn giữa trang.

2. Tên tác giả, cơ quan công tác, địa chỉ email (Trường hợp có nhiều tác giả cũng nêu đầy đủ).

3. Tóm tắt bài viết: phần tóm tắt bài báo gồm 2 phần tiếng Việt và tiếng Anh. Tóm tắt bằng tiếng Việt có độ dài từ 150 đến 250 từ, phản ánh khái quát những nội dung chính trong bài báo và thể hiện rõ những kết quả, đóng góp, điểm mới của bài báo.

4. Từ khóa: từ khóa là những từ được cho là quan trọng đối với nội dung nghiên cứu đặc trưng cho chủ đề của bài viết đó. Tác giả đưa ra một số từ khóa (khoảng 3 - 6 từ khóa) của bài viết. Từ khóa có cỡ chữ 12, chữ thường, cách mỗi từ từ dấu phẩy.

5. Nội dung bài báo: có thể có hình thức khác nhau nhưng đảm bảo các nội dung sau: Giới thiệu; Tổng quan nghiên cứu và hoặc cơ sở lý thuyết; Phương pháp nghiên cứu; Kết quả nghiên cứu (Thực trạng vấn đề nghiên cứu); Kết luận hoặc /và giải pháp/khuyến nghị/hàm ý và Tài liệu tham khảo.

III. CÁC QUY ĐỊNH VỀ KỸ THUẬT TRÌNH BÀY

1. Quy định về đánh số đề mục

Trong phần nội dung chính của bài viết, các đề mục lớn phải là chữ in đậm, căn trái và được đánh số liên tục theo chữ số Ả-rập. Các tiểu mục cấp 1 (ví dụ: 1.1) là chữ in đậm và nghiêng. Các tiểu mục cấp 2 (ví dụ: 1.1.1) là chữ in nghiêng nhưng không in đậm.

2. Quy định về trình bày bảng biểu, hình vẽ, ký hiệu, công thức

Quy định trình bày bảng, hình vẽ

• Các bảng dữ liệu trình bày trong bài báo được ghi thống nhất là Bảng. Các bảng dữ liệu phải là định dạng bảng (table) trong phần mềm Microsoft Word.

• Các đồ thị, biểu đồ, sơ đồ trong bài báo được ghi thống nhất là Hình.

• Các bảng/hình trong bài báo phải được dẫn nguồn.

3. Quy định về trình bày trích dẫn, tài liệu tham khảo

Việc trích dẫn tài liệu tham khảo được thể hiện ở trích dẫn trong bài và tài liệu tham khảo. Tạp chí áp dụng cách trích dẫn kiểu APA.

IV. HÌNH THỨC GỬI BÀI, NHẬN BÀI

Bài viết gửi về Ban Biên tập theo địa chỉ email: tapchinguonnhanluc@ulsa.edu.vn

- Quy định thể lệ viết bài Tạp chí, tác giả vui lòng xem chi tiết tại website của Trường:

<http://ulsa.edu.vn/>

TẠP CHÍ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ AN SINH XÃ HỘI

THÔNG TIN CẢI CHÍNH

Ban biên tập Tạp chí Nguồn nhân lực và An sinh xã hội xin cải chính thông tin sau:

- Tên bài báo ở trang mục lục: Factors influencing poverty reduction initiatives in Hoai Duc district, Hanoi
- Tác giả: Dr. Pham Hong Trang, Assoc. Prof. Dr. Nguyen Trung Hai
- Vol 37 – 12/2024

Thông tin được cải chính:

- Tên bài báo sau khi được cải chính ở trang mục lục: International experiences in developing social services for the elderly and lessons for Vietnam
- Tác giả: Dr. Pham Hong Trang, Dr. Nguyen Trung Hai

Tổng Biên tập
PGS. TS. Lê Thanh Hà



TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI