



ISSN 1859-3666
E-ISSN 2815-5726

Tạp chí KHOA HỌC THƯƠNG MẠI

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

**JOURNAL
OF TRADE SCIENCE**

JTS

Năm thứ 24 - số 202
6/2025



khoa học thương mại

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI
BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TỔNG BIÊN TẬP:

ĐINH VĂN SƠN

PHÓ TỔNG BIÊN TẬP:

THƯ KÝ TÒA SOẠN

TRƯỞNG BAN TRỊ SỰ

NGUYỄN THỊ QUỲNH TRANG

☐ Tòa soạn

Phòng 202 nhà T

Trường Đại học Thương mại

Số 79 đường Hồ Tùng Mậu

Mai Dịch, Cầu Giấy, Hà Nội

☐ Điện thoại: 024.37643219 máy lẻ 2102

☐ Fax: 024.37643228

☐ Email: tckhtm@tmu.edu.vn

☐ Website: tckhtm.tmu.edu.vn

☐ GP hoạt động báo chí:

Số 195/GP-BTTTT ngày 05/6/2023

☐ Chế bản tại: Tòa soạn

Tạp chí Khoa học Thương mại

☐ In tại: Cty TNHH In & TM Hải Nam

☐ Nộp lưu chiếu: 6/2025

HỘI ĐỒNG KHOA HỌC BIÊN TẬP

Đinh Văn Sơn - Đại học Thương mại (Chủ tịch)

Phạm Vũ Luận - Đại học Thương mại (Phó Chủ tịch)

Nguyễn Bách Khoa - Đại học Thương mại (Phó chủ tịch)

Phạm Minh Đạt - Đại học Thương mại (Ủy viên thư ký)

Các ủy viên

- **Vũ Thành Tự Anh** - ĐH Fulbright Việt Nam (Hoa Kỳ)

- **Lê Xuân Bá** - Viện QLKT TW

- **Hervé B. Boismery** - Đại học Reunion (Pháp)

- **H. Eric Boutin** - Đại học Toulon Var (Pháp)

- **Nguyễn Thị Doan** - Hội Khuyến học Việt Nam

- **Haasis Hans** - Đại học Bremen (Đức)

- **Lê Quốc Hội** - Đại học Kinh tế quốc dân

- **Nguyễn Thị Bích Loan** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Hoàng Long** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Mai** - Chuyên gia kinh tế độc lập

- **Dương Thị Bình Minh** - ĐH Kinh tế Tp Hồ Chí Minh

- **Hee Cheon Moon** - Hội Nghiên cứu TM Hàn Quốc

- **Bùi Xuân Nhân** - Đại học Thương mại

- **Lương Xuân Quỳ** - Hội Khoa học kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Văn Song** - Học viện Nông nghiệp Việt Nam

- **Nguyễn Thanh Tâm** - Đại học California (Hoa Kỳ)

- **Trương Bá Thanh** - ĐH Kinh tế - Đại học Đà Nẵng

- **Đinh Văn Thành** - Viện Nghiên cứu thương mại

- **Đỗ Minh Thành** - Đại học Thương mại

- **Lê Đình Thắng** - Đại học Québec (Canada)

- **Trần Đình Thiên** - Viện Kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Quang Thuấn** - Viện Hàn lâm KHXH Việt Nam

- **Washio Tomoharu** - ĐH Kwansey Gakuin (Nhật Bản)

- **Lê Như Tuyền** - Grenoble École de Managment (Pháp)

- **Zhang Yujie** - Đại học Tsinghua (Trung Quốc)

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Nguyễn Thị Thanh Nhân** - Tác động của quản trị doanh nghiệp tốt đến hiệu quả tài chính của các ngân hàng niêm yết trên sàn giao dịch chứng khoán Việt Nam. **Mã số: 202.1FiBa.11** 3

The Impact of Good Corporate Governance on the Financial Performance of Banks Listed on the Vietnamese Stock Exchange

- 2. Nguyễn Thị Liên và Trần Đức Anh** - Nghiên cứu sự ảnh hưởng của trí tuệ cảm xúc, tiến bộ công nghệ, sự hỗ trợ của tổ chức và quá tải công việc đến cân bằng công việc - cuộc sống của nhân lực ngành nhân sự. **Mã số: 202.1HRMg.11** 16

The Impact of Emotional Intelligence, Technology Advancement, Organizational Support, Work Overload on Work-Life Balance of Hr Professionals

- 3. Lương Văn Đạt** - Phân tích các nhân tố tác động đến nền kinh tế ngầm cấp tỉnh tại Việt Nam: Tiếp cận mô hình MIMIC. **Mã số: 202.1SMET.11** 40

Analyzing Factors Affecting the Shadow Economy in Vietnam's Provinces Using MIMIC Models

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 4. Bùi Quang Tuyến** - Đánh giá năng lực số của người lao động: Bằng chứng từ ngành viễn thông tại Việt Nam trong thời kỳ chuyển đổi số. **Mã số: 202.2HRMg.21** 55

Examining the Digital Competence of Employees: Evidence from the Vietnamese Telecommunications Industry in The Digital Transformation Era

- 5. Nguyễn Quốc Thịnh, Nguyễn Thị Vân Quỳnh và Khúc Đại Long** - Phát triển thương hiệu sản phẩm chỉ dẫn địa lý “cà phê Sơn La”. *Mã số: 202.2BMkt.21* 69

Developing the brand of geographical indication products “Son La coffee”

- 6. Nguyễn Thị Thu Trang** - Tác động của ESG đến hiệu suất công việc của nhân viên ngân hàng tại Việt Nam: vai trò của niềm tin tổ chức. *Mã số: 202.2HRMg.21* 80

The Impact of ESG on the Job Performance of Bank Employees in Vietnam: The Role of Organizational Trust

- 7. Phạm Thu Thủy, Bùi Thị Cẩm Chi, Hà Khánh Linh và Nguyễn Thị Oanh** - Ý định sử dụng Apple Pay và vai trò điều tiết của mức độ phổ biến thương hiệu - nghiên cứu thực nghiệm tại Việt Nam. *Mã số: 202.2BMkt.21* 91

Factors Influencing the Intention to Use Apple Pay and the Moderating Role of Brand Popularity Techniques - Empirical Research in Vietnam

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 8. Vũ Văn Hùng và Trần Quang Tuyền** - Tác động của việc làm trái trình độ tới tiền lương của các cử nhân ngành kinh doanh và quản lý ở Việt Nam. *Mã số: 202.3OMIs.31* 106

The Impact of Qualification-Job Mismatch on Wages Among Business and Management Graduates in Vietnam

NGHIÊN CỨU SỰ ẢNH HƯỞNG CỦA TRÍ TUỆ CẢM XÚC, TIẾN BỘ CÔNG NGHỆ, SỰ HỖ TRỢ CỦA TỔ CHỨC VÀ QUÁ TẢI CÔNG VIỆC ĐẾN CÂN BẰNG CÔNG VIỆC - CUỘC SỐNG CỦA NHÂN LỰC NGÀNH NHÂN SỰ

Nguyễn Thị Liên *

Email: liennt@tmu.edu.vn

Trần Đức Anh *

Email: anh.td@tmu.edu.vn

*** Trường Đại học Thương mại**

Ngày nhận: 03/11/2024

Ngày nhận lại: 05/01/2025

Ngày duyệt đăng: 10/01/2025

Nghiên cứu này nhằm đánh giá tác động của trí tuệ cảm xúc (Emotional Intelligence - EI), tiến bộ công nghệ (Technology Advancement - TA), sự hỗ trợ của tổ chức được nhận thức (Perceived Organizational Support - POS) và quá tải công việc (Work Overload - WO) đến cân bằng công việc - cuộc sống (Work-Life Balance - WLB) của nhân lực ngành nhân sự tại Việt Nam. Dữ liệu được thu thập từ 241 nhân viên nhân sự làm việc tại các doanh nghiệp với quy mô khác nhau. Phân tích được thực hiện bằng phương pháp mô hình phương trình cấu trúc (SEM) để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Kết quả cho thấy EI và POS có ảnh hưởng tích cực đến WLB, trong khi TA và WO tác động tiêu cực. Từ những phát hiện này, nghiên cứu đề xuất các giải pháp như tăng cường đào tạo về EI, xây dựng chính sách hỗ trợ tổ chức, kiểm soát việc sử dụng công nghệ và phân bổ công việc hợp lý. Đồng thời, nghiên cứu cũng chỉ ra một số hạn chế và gợi mở hướng nghiên cứu tiếp theo tập trung vào vai trò trung gian, điều tiết và tác động dài hạn của công nghệ đến cân bằng công việc - cuộc sống trong bối cảnh số hóa và thay đổi hình thái làm việc đối với đối tượng nhân lực làm nghề nhân sự.

Từ khóa: Cân bằng công việc - cuộc sống, nhân lực ngành nhân sự.

JEL Classifications: M12, M54, O15.

DOI: 10.54404/JTS.2025.202V.02

Giới thiệu

Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 gắn liền với chuyên đổi số, trí tuệ thông minh nhân tạo giúp con người có thể làm việc mọi lúc, mọi nơi, giúp tăng hiệu quả quản lý, tăng năng suất làm việc, tăng doanh thu, giảm thiểu gánh nặng cho đội ngũ lãnh đạo nhưng đang dần xóa nhòa ranh giới giữa công việc và cuộc sống cá nhân, làm người lao động dễ bị

căng thẳng và kiệt sức. Các nghiên cứu giải quyết cân bằng công việc - cuộc sống cho người lao động vì vậy đang ngày càng được quan tâm. Tuy nhiên, nhóm nhân lực ngành nhân sự (HR), vốn được xem là những người đảm bảo cân bằng công việc - cuộc sống cho người lao động trong tổ chức/doanh nghiệp, giúp phát triển tổ chức lại là nhóm nhân lực nhận được ít sự quan tâm, hỗ trợ trong cân

Tác giả liên hệ: liennt@tmu.edu.vn

bằng công việc - cuộc sống. Lựa chọn đối tượng nghiên cứu là nhân viên nhân sự là một hướng đi đặc biệt ý nghĩa bởi vai trò quan trọng của nhân viên nhân sự trong việc giảm thiểu những tác động tiêu cực từ cuộc cách mạng công nghiệp 4.0: Một mặt, họ phải tái định hình chiến lược lực lượng lao động, giải quyết vấn đề dư thừa kỹ năng, và thúc đẩy sự gắn kết của nhân viên nhằm thích nghi với các tiến bộ công nghệ (Bakuwa, 2012; Prikshat và c.s., 2018); Mặt khác, chính áp lực từ những nhiệm vụ đặc thù trong bối cảnh mới khiến nhân viên nhân sự không còn nhiều thời gian và năng lượng để chăm lo cho chính bản thân mình. Sự mất cân bằng này có thể dẫn đến giảm sự hài lòng trong công việc, giảm mức độ gắn kết và tăng tỷ lệ rời bỏ công việc, từ đó làm ảnh hưởng đáng kể đến sự ổn định của tổ chức (Mallikarjuna, 2012; Abdulwahab S, 2016).

Đến nay đã có nhiều bài viết tập trung nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến cân bằng công việc - cuộc sống của các đối tượng người lao động khác nhau trong doanh nghiệp nhưng có rất ít nghiên cứu chú ý đến cân bằng công việc - cuộc sống của nhóm đối tượng nhân lực làm nhân sự. Nghiên cứu này nhằm lấp đầy khoảng trống trong tài liệu học thuật bằng cách khám phá những thách thức liên quan đến cân bằng công việc - cuộc sống của nhân viên nhân sự, hiểu rõ những áp lực đặc thù mà họ gặp phải khi cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân. Đồng thời, nghiên cứu cũng đề xuất những giải pháp thiết thực để cải thiện sự cân bằng công việc - cuộc sống, qua đó nâng cao mức độ hài lòng trong công việc và khả năng dẫn dắt sự thay đổi trong tổ chức của nhân viên nhân sự.

1. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến cân bằng công việc cuộc sống (Work life balance)

1.1. Một số khái niệm cơ bản

Cân bằng công việc - cuộc sống (Work-Life Balance - WLB) không chỉ là sự phân chia thời gian đều đặn giữa công việc và đời sống cá nhân, mà còn là trạng thái cân bằng

tổng thể giữa sự tham gia, mức độ hài lòng và sự phù hợp trong các vai trò khác nhau mà cá nhân đảm nhận trong công việc và gia đình (Greenhaus và c.s., 2003). Theo McDonald & Bradley (2005), WLB được đo lường thông qua ba khía cạnh: sự cân bằng về thời gian, sự cân bằng về mức độ tham gia và sự cân bằng về mức độ hài lòng. Trong nghiên cứu gần đây, Muhammad Faizal và c.s. (2020) nhấn mạnh rằng WLB là một yếu tố thiết yếu trong việc duy trì môi trường làm việc lành mạnh. Tuy nhiên, các áp lực từ khối lượng công việc, sự tiến bộ công nghệ và kỳ vọng từ tổ chức khiến nhân viên ngày càng khó duy trì WLB. Đặc biệt trong bối cảnh làm việc từ xa và kết nối công nghệ 24/7, ranh giới giữa công việc và cuộc sống cá nhân ngày càng bị xóa nhòa, dẫn đến mâu thuẫn vai trò và giảm chất lượng cuộc sống. Tương tự, nghiên cứu của Putri và c.s. (2021) cho thấy WLB là kết quả của sự hỗ trợ tổ chức nhận thức được (Perceived Organizational Support - POS) và việc triển khai các chính sách làm việc linh hoạt như làm việc tại nhà. Kết quả nghiên cứu chứng minh rằng những yếu tố này có ảnh hưởng tích cực đến WLB, đặc biệt trong bối cảnh đại dịch, khi nhân viên phải đối mặt với sự thay đổi đột ngột về hình thức làm việc và áp lực cuộc sống cá nhân. Bổ sung thêm, nghiên cứu của Şirin & Yücel, (2021) cho thấy khái niệm WLB liên quan chặt chẽ đến mâu thuẫn công việc - gia đình (work-family conflict), với vai trò trung gian của các yếu tố như cảm nhận về quá tải công việc (work overload) và mức độ hỗ trợ từ cấp trên. Khi khối lượng công việc vượt quá khả năng xử lý hoặc thiếu các nguồn lực hỗ trợ, sự mất cân bằng giữa công việc và cuộc sống càng trở nên trầm trọng. Cuối cùng, (Kossek và c.s. (2014) khẳng định rằng WLB là kết quả của sự phù hợp giữa giá trị cá nhân, mục tiêu nghề nghiệp và các điều kiện tổ chức, mỗi cá nhân sẽ có cách tiếp cận WLB khác nhau tùy vào hoàn cảnh sống, giai đoạn nghề nghiệp và nhu cầu cá nhân. Từ các phân tích trên, có thể thấy rằng khái niệm WLB đã và đang được mở rộng, làm sâu sắc hơn trong các nghiên cứu

gần đây. WLB không chỉ là sự phân bổ thời gian mà còn bao gồm trạng thái cảm xúc, nhận thức và khả năng quản lý các vai trò khác nhau của cá nhân. Do đó, nghiên cứu này kế thừa cách tiếp cận tổng thể về WLB, xem đây là trạng thái cân bằng động giữa công việc và cuộc sống cá nhân được định hình bởi các yếu tố cá nhân, tổ chức và môi trường làm việc.

Trí tuệ cảm xúc (Emotional Intelligence - EI) là một năng lực tâm lý - xã hội phản ánh khả năng cá nhân trong việc nhận diện, hiểu và xử lý cảm xúc của bản thân cũng như cảm xúc của người khác một cách phù hợp với bối cảnh (Goleman, 2011). EI không đơn thuần là một dạng trí tuệ lý tính, mà là nền tảng giúp cá nhân quản lý cảm xúc hiệu quả để điều chỉnh hành vi, duy trì các mối quan hệ tích cực và thích ứng với áp lực công việc (Dias & Rebecca, 2024). Khác với chỉ số IQ vốn gắn liền với tư duy logic và năng lực học thuật, EI được xem là chỉ báo quan trọng cho sự thành công cá nhân và nghề nghiệp trong các môi trường làm việc hiện đại đòi hỏi tính linh hoạt, đồng cảm và khả năng giao tiếp cảm xúc cao (Chatterjee và c.s., 2022). Theo S.Marylin Jeya Praya và c.s. (2019), trí tuệ cảm xúc là một năng lực chủ quan mang tính tích lũy và phát triển, có thể được rèn luyện thông qua trải nghiệm xã hội và đào tạo, và có vai trò thiết yếu trong việc giúp cá nhân điều hướng cảm xúc, từ đó duy trì trạng thái ổn định trong quá trình ra quyết định và xử lý xung đột. Các nghiên cứu gần đây thống nhất rằng EI không chỉ là một yếu tố cá nhân, mà còn là năng lực quan trọng trong bối cảnh tổ chức - nơi cảm xúc đóng vai trò trung tâm trong hoạt động hợp tác, thích ứng và quản lý áp lực. Với đặc tính linh hoạt và khả năng ứng dụng rộng trong môi trường công việc, EI hiện nay được công nhận là một năng lực học thuật và thực tiễn có giá trị cao, phản ánh mức độ trưởng thành cảm xúc, khả năng thích nghi và sự thông tuệ trong hành vi ứng xử của cá nhân trong mối quan hệ với bản thân và những người xung quanh.

Quá tải công việc (Work Overload - WO) là trạng thái mà cá nhân cảm nhận được khi khối lượng công việc hoặc kỳ vọng công việc vượt quá khả năng đáp ứng trong giới hạn về thời gian, nguồn lực hoặc năng lực cá nhân (Greenberg và c.s., 2005). Theo Iza Zorec và c.s. (2021), WO phản ánh sự mất cân đối giữa yêu cầu công việc và khả năng thực hiện, từ đó gây ra cảm giác căng thẳng, áp lực và thiếu kiểm soát. WO không chỉ xuất hiện khi công việc quá nhiều, mà còn khi cá nhân cảm thấy không có đủ điều kiện để hoàn thành nhiệm vụ được giao trong khung thời gian hợp lý. Trong môi trường làm việc hiện đại, WO ngày càng trở thành hiện tượng phổ biến khi các tổ chức đặt ra các tiêu chuẩn hiệu suất cao, yêu cầu đa nhiệm hoặc thiếu hỗ trợ kịp thời cho người lao động (Şirin & Yücel, 2021). Theo Alves và c.s. (2024), cảm nhận về WO không chỉ bắt nguồn từ khối lượng công việc thực tế mà còn từ áp lực tâm lý do sự kỳ vọng vượt quá giới hạn cá nhân có thể chịu đựng. Vì vậy, WO được hiểu là một hiện tượng mang tính chủ quan, chịu ảnh hưởng bởi cả yếu tố cá nhân và bối cảnh tổ chức. Với đặc điểm là một yếu tố tiêu hao nguồn lực nội tại, WO đang được xem như một trong những nguyên nhân chính gây ra căng thẳng nghề nghiệp, suy giảm chất lượng cuộc sống và ảnh hưởng tiêu cực đến các hành vi nghề nghiệp của người lao động. Do đó, việc nhận diện và quản lý WO là điều kiện cần thiết để đảm bảo hiệu quả công việc bền vững cũng như sức khỏe tâm lý cho người lao động trong bối cảnh hiện đại.

Tiến bộ công nghệ (Technology Advancement - TA) được hiểu là sự cải tiến liên tục và ứng dụng rộng rãi của các công cụ, nền tảng và hệ thống công nghệ trong môi trường làm việc nhằm nâng cao hiệu quả vận hành, khả năng kết nối và xử lý thông tin (Easmin và c.s., 2019). Trong bối cảnh hiện đại, TA không chỉ đề cập đến sự phát triển của phần cứng hoặc phần mềm, mà còn bao gồm khả năng tích hợp công nghệ vào hoạt động thường nhật của tổ chức và cá nhân để thúc đẩy tính linh hoạt, khả năng phản ứng nhanh

và hiệu suất công việc (Muhammad Faizal và c.s., 2020). Theo Nam (2014), tiến bộ công nghệ tạo điều kiện cho sự kết nối mọi lúc, mọi nơi, giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn trong môi trường linh hoạt. Tuy nhiên, mặt khác, công nghệ cũng làm mờ đi ranh giới giữa công việc và cuộc sống cá nhân, từ đó dẫn đến những thay đổi đáng kể trong cách nhân viên trải nghiệm không gian và thời gian lao động. Putri và c.s. (2021) nhấn mạnh rằng TA là một yếu tố quan trọng hình thành lại cách thức tổ chức công việc, tác động trực tiếp đến nhịp độ và yêu cầu công việc trong thời đại số hóa. Tóm lại, TA phản ánh mức độ hiện đại hóa công cụ lao động và hệ thống quản lý trong tổ chức, đồng thời đóng vai trò trung tâm trong việc định hình lại môi trường làm việc thông qua sự chuyển dịch từ mô hình truyền thống sang mô hình làm việc dựa trên công nghệ.

Sự hỗ trợ của tổ chức được nhận thức (Perceived Organizational Support - POS) đề cập đến mức độ mà nhân viên tin rằng tổ chức đánh giá cao sự đóng góp của họ và quan tâm đến phúc lợi của họ một cách chân thành và nhất quán (Eisenberger và c.s., 1986). Đây là một hình thức trao đổi xã hội mang tính cảm xúc, trong đó nhân viên cảm nhận được sự trân trọng từ tổ chức thông qua các hành động cụ thể thể hiện sự ghi nhận và quan tâm (Rhoades & Eisenberger, 2002). Trong các nghiên cứu gần đây, POS tiếp tục được khẳng định là một khái niệm trung tâm phản ánh niềm tin của nhân viên rằng tổ chức sẵn sàng hỗ trợ họ không chỉ về mặt công việc mà còn trong các khía cạnh cá nhân, nhằm giúp họ vượt qua những thách thức ngày càng phức tạp trong môi trường làm việc hiện đại (Özgül, 2023). Sulistiyani và c.s. (2022) mô tả POS như là một hình thức trao đổi xã hội, trong đó tổ chức đáp lại sự cống hiến của nhân viên bằng sự quan tâm thực chất, bao gồm cả động viên tinh thần lẫn đảm bảo về phúc lợi vật chất, tạo ra mối quan hệ hai chiều tích cực giữa nhân viên và tổ chức. Bên cạnh đó, Putri và c.s. (2021) cho rằng POS là một trải nghiệm được hình thành qua quá trình

cảm nhận về chính sách, hành vi và chuẩn mực tổ chức và từ đó ảnh hưởng đến cách nhân viên đánh giá môi trường làm việc. POS không chỉ được hình thành qua các hành vi quản lý cụ thể mà còn thể hiện trong văn hóa tổ chức, cách thức truyền thông nội bộ và mức độ nhất quán giữa cam kết và thực tiễn của tổ chức đối với nhân viên. Tóm lại, POS là một khái niệm có chiều sâu lý thuyết và ý nghĩa thực tiễn rõ nét, thể hiện niềm tin cảm nhận của người lao động rằng họ được tổ chức tôn trọng, ghi nhận và chăm lo đầy đủ, từ đó củng cố sự gắn bó, lòng trung thành và hiệu quả làm việc trong dài hạn.

1.2. Lý thuyết nền

Lý thuyết Bảo tồn Nguồn lực (Conservation of Resources - COR)

Nghiên cứu này được xây dựng dựa trên lý thuyết bảo tồn nguồn lực (COR) do Hobfoll, (1988) phát triển, nhằm giải thích hiện tượng cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Theo lý thuyết COR, các cá nhân có động lực để thu thập và duy trì các nguồn lực nhằm đối phó với các yêu cầu từ công việc và gia đình. Lý thuyết này nhấn mạnh rằng con người luôn cố gắng để sở hữu, bảo tồn, thúc đẩy và bảo vệ các nguồn lực của mình. Lý thuyết COR (Hobfoll, 1988, 1989) cung cấp một khung lý thuyết để triển khai các chiến lược thúc đẩy sức khỏe cộng đồng thông qua việc tập trung vào nguồn lực của cá nhân và cộng đồng. Lý thuyết này đưa ra một mô hình giúp ngăn chặn sự mất mát nguồn lực, duy trì các nguồn lực hiện có và thu nhận các nguồn lực cần thiết để thực hiện các hành vi lành mạnh. Hiện nay, các cá nhân đang phải vật lộn để đạt được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống do căng thẳng, sự không hài lòng trong công việc, lo âu, căng thẳng sinh lý và ý định từ bỏ công việc. Theo mô hình COR, mâu thuẫn giữa các vai trò dẫn đến căng thẳng vì nguồn lực bị mất trong quá trình cân bằng giữa vai trò công việc và gia đình. Tuy nhiên, lý thuyết COR lập luận rằng các nguồn lực đóng vai trò cốt lõi trong việc xác định cách cá nhân đánh giá các sự kiện gây căng thẳng, đồng thời định hình khả năng đối phó với các

tình huống này. Các nguồn lực có thể được định nghĩa là bất cứ điều gì mà con người coi trọng, chẳng hạn như lòng tự trọng, sự gắn kết, sự bình an nội tâm, cân bằng công việc - cuộc sống, cảm giác kiên cường hoặc các tài sản vật chất như nhà cửa và xe cộ. Hobfoll (1989, 2002) phân loại nguồn lực thành bốn nhóm chính: (i) Đặc điểm cá nhân: Bao gồm lòng tự trọng, kỹ năng, sự tự hiệu quả và cảm giác gắn kết; (ii) Điều kiện: Bao gồm hôn nhân, thời gian làm việc lâu năm, vai trò làm cha mẹ, sự hỗ trợ xã hội và sức khỏe tâm thần; (iii) Tài sản vật chất: Như nhà cửa, xe hơi và các đồ vật xa xỉ; (iv) Năng lượng: Bao gồm thời gian, tiền bạc và trí thức. Trong nghiên cứu này, trí tuệ cảm xúc được coi là những đặc điểm cá nhân, tiến bộ công nghệ được coi là tài sản vật chất, bao gồm điện thoại thông minh, máy tính xách tay và máy tính bảng. Điều kiện bao gồm sự hỗ trợ từ tổ chức, trong khi năng lượng được xem xét thông qua khía cạnh quá tải công việc.

Trí tuệ cảm xúc (EI) được xếp vào nhóm đặc điểm cá nhân, phản ánh các năng lực nội tại giúp cá nhân kiểm soát và điều hướng cảm xúc một cách hiệu quả. EI được định nghĩa là khả năng nhận biết, thấu hiểu, điều chỉnh và sử dụng cảm xúc để thích nghi với hoàn cảnh và giải quyết vấn đề (Goleman, 2011). Những người có trí tuệ cảm xúc cao thường sở hữu năng lực đồng cảm, khả năng kiểm soát bản thân, duy trì động lực và xây dựng các mối quan hệ tích cực, đây chính là những yếu tố giúp họ đối phó hiệu quả với các xung đột vai trò và duy trì cân bằng công việc - cuộc sống (WLB). Trong nghiên cứu của (Abu Bakir, 2018), trí tuệ cảm xúc của các nhà quản lý đặc biệt là hai thành phần đồng cảm và kỹ năng xã hội có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến WLB của nhân viên trong các bệnh viện tư nhân. Các nhà quản lý có EI cao tạo ra môi trường làm việc hỗ trợ và nhân văn hơn, qua đó giảm thiểu xung đột vai trò và giúp nhân viên bảo vệ nguồn lực tinh thần của mình. Bổ sung cho lập luận này, nghiên cứu gần đây của (Chatterjee và c.s., 2022) trong ngành công nghệ thông tin cũng khẳng định

rằng EI là một yếu tố dự báo mạnh mẽ của WLB, trong đó các thành phần như tự nhận thức, điều chỉnh cảm xúc, động lực và đồng cảm đóng vai trò nền tảng trong việc duy trì trạng thái cân bằng cảm xúc và hiệu suất cá nhân. Nghiên cứu này phản ánh rõ ràng vai trò thiết yếu của EI như một cơ chế bảo vệ nguồn lực trước các áp lực từ công việc và cuộc sống cá nhân. Từ góc nhìn của lý thuyết COR, EI không chỉ giúp cá nhân ngăn chặn sự mất mát nguồn lực, mà còn hỗ trợ quá trình tái tạo và nâng cao nguồn lực nội tại, qua đó tăng cường khả năng thích ứng và phục hồi trong bối cảnh công việc hiện đại đầy biến động. Đặc biệt đối với nhân viên ngành nhân sự, nhóm thường xuyên đối mặt với áp lực tâm lý, sự đa nhiệm và kỳ vọng cao từ cả tổ chức lẫn nhân viên, EI đóng vai trò như một “lá chắn” tâm lý, giúp họ duy trì trạng thái cân bằng giữa công việc và cuộc sống trong dài hạn.

Trong khuôn khổ lý thuyết bảo tồn nguồn lực (COR), sự hỗ trợ của tổ chức được nhận thức (POS) được xác định là một điều kiện nguồn lực quan trọng, đóng vai trò hỗ trợ tâm lý cho người lao động trong việc đối phó với các yêu cầu từ công việc và gia đình (Hobfoll, 1989, 2002). Trong bối cảnh tổ chức, POS phản ánh mức độ mà nhân viên tin rằng tổ chức quan tâm đến phúc lợi của họ và ghi nhận những đóng góp của họ (Eisenberger và c.s., 2001). Điều này không chỉ tạo ra cảm giác an toàn và gắn bó mà còn giúp nhân viên cảm nhận được sự đồng hành của tổ chức trong việc cân bằng công việc và cuộc sống. Từ góc nhìn của lý thuyết COR, POS là một “điều kiện bảo vệ” giúp cá nhân ngăn ngừa mất mát nguồn lực, đồng thời thúc đẩy quá trình phục hồi năng lượng cảm xúc và tinh thần khi phải đối mặt với áp lực công việc hoặc mâu thuẫn vai trò. Nhân viên nhận được mức độ hỗ trợ tổ chức cao sẽ có xu hướng ít bị ảnh hưởng bởi các yếu tố gây căng thẳng như khối lượng công việc lớn hay xung đột gia đình, nhờ đó duy trì tốt hơn cảm nhận về cân bằng công việc - cuộc sống. Thực tế, nhiều tổ chức hiện đại đã triển khai các

chương trình phúc lợi, làm việc linh hoạt và dịch vụ hỗ trợ sức khỏe tâm thần nhằm tăng cường POS, qua đó cải thiện WLB cho nhân viên. Theo các nghiên cứu gần đây, (Fitria & Linda, 2019) khẳng định rằng POS có ảnh hưởng tích cực đến WLB, thông qua việc giảm xung đột công việc - gia đình và tăng cường cảm nhận tích cực của nhân viên về công việc và cuộc sống cá nhân. Trong khi đó, (Sulistiyanı và c.s., 2022) phát hiện rằng POS giúp nhân viên quản lý tốt căng thẳng tâm lý và cảm xúc, từ đó duy trì sự hài lòng trong công việc và nâng cao WLB, đặc biệt trong bối cảnh khối lượng công việc ngày càng phức tạp. Cả hai nghiên cứu này đều củng cố vai trò của POS như một yếu tố điều kiện then chốt, giữ vai trò bảo vệ và duy trì trạng thái cân bằng của cá nhân, đặc biệt trong môi trường làm việc hiện đại đầy áp lực và thay đổi. Đối với nhân viên trong ngành nhân sự là nhóm lao động thường xuyên phải đảm nhận vai trò trung gian giữa tổ chức và người lao động, POS càng trở nên quan trọng khi nó không chỉ hỗ trợ về mặt tâm lý mà còn tăng cường cảm nhận giá trị nghề nghiệp và sự gắn kết tổ chức, từ đó nâng cao khả năng duy trì cân bằng công việc - cuộc sống bền vững hơn.

Trong nghiên cứu này, tiến bộ công nghệ (Technology Advancement - TA) được xem là biểu hiện tiêu biểu của nhóm nguồn lực tài sản vật chất, góp phần nâng cao khả năng làm việc linh hoạt và kết nối không gian công việc với đời sống cá nhân. Trên lý thuyết, công nghệ được kỳ vọng sẽ hỗ trợ cá nhân nâng cao tính linh hoạt và khả năng đáp ứng vai trò kép trong công việc và cuộc sống thông qua các hình thức làm việc từ xa, giao tiếp tức thời và truy cập dữ liệu mọi lúc mọi nơi (Valcour & Hunter, 2005). Nghiên cứu của Muhammad Faizal và c.s. (2020) tại Malaysia cho thấy công nghệ tạo điều kiện cho sự linh hoạt trong làm việc, nhưng đồng thời góp phần làm suy giảm WLB khi nhân viên buộc phải hoàn thành công việc ngoài giờ hành chính hoặc duy trì liên lạc công việc trong thời gian cá nhân. Mặc dù công nghệ có thể được xem

là tài sản hỗ trợ công việc, nhưng trong nhiều trường hợp, việc sử dụng không giới hạn các thiết bị công nghệ lại trở thành nguồn gây hao tổn năng lượng cá nhân, làm tăng mức độ căng thẳng và giảm thời gian dành cho gia đình hoặc tái tạo năng lượng. Các kết quả này cho thấy, mặt trái của công nghệ như một nguồn lực vật chất chính là nguy cơ kích hoạt chuỗi mất mát nguồn lực nếu người lao động không có khả năng kiểm soát sự xâm nhập của công việc vào đời sống riêng tư. Từ góc độ lý thuyết COR, có thể khẳng định rằng tiến bộ công nghệ, dù là tài sản vật chất hữu hình, vẫn đòi hỏi kỹ năng sử dụng hợp lý để không biến thành tác nhân gây mất cân bằng công việc - cuộc sống. Đặc biệt trong ngành nhân sự, nơi nhân viên thường xuyên bị kết nối bởi các hệ thống HRM, email nội bộ và nền tảng dữ liệu, việc duy trì WLB trong thời đại số hóa cần đi kèm với chiến lược quản trị ranh giới công việc rõ ràng, nhằm khai thác lợi ích công nghệ mà không đánh đổi sức khỏe tinh thần và chất lượng cuộc sống.

Quá tải công việc (WO) tức tình trạng công việc vượt quá khả năng xử lý trong một khoảng thời gian nhất định, có thể được xem là một yếu tố phản ánh tình trạng tiêu hao nghiêm trọng nhóm nguồn lực vật chất và năng lượng (đặc biệt là thời gian và thể lực), từ đó làm suy giảm khả năng bảo tồn các nguồn lực khác trong hệ thống. Theo nghiên cứu của Iza Zorec và c.s. (2021), WO là một trong những yếu tố chính ảnh hưởng tiêu cực đến WLB, vì tình trạng quá tải công việc làm tiêu hao các nguồn lực có giới hạn như thời gian, năng lượng và sự tỉnh táo - vốn là điều kiện nền tảng để cá nhân có thể thực hiện đồng thời vai trò công việc và vai trò gia đình một cách hài hòa. Sự mất cân bằng giữa yêu cầu công việc và nguồn lực sẵn có khiến cá nhân khó duy trì trạng thái ổn định về tâm lý và thể chất, dẫn đến gia tăng xung đột vai trò và giảm mức độ hài lòng với cuộc sống. Điều này cũng được củng cố trong nghiên cứu của Alves và c.s. (2024), khi nhóm tác giả chỉ ra rằng cảm nhận về sự quá tải công việc có mối tương quan tiêu cực với mức độ cân bằng

công việc - cuộc sống của các kiểm toán viên, đặc biệt khi các yêu cầu công việc kéo dài ngoài giờ làm chính thức, làm xói mòn ranh giới giữa thời gian làm việc và sinh hoạt cá nhân. Như vậy, WO không đơn thuần là một biến độc lập ảnh hưởng đến hiệu suất công việc hay sự kiệt sức, mà còn có thể được hiểu như một chỉ báo về tình trạng suy giảm tài sản vật chất và năng lượng - hai nhóm nguồn lực cơ bản trong lý thuyết COR. Việc không kiểm soát được WO sẽ dẫn đến vòng xoáy tiêu hao nguồn lực, làm trầm trọng thêm tình trạng mất cân bằng giữa công việc và cuộc sống (Iza Zorec và c.s., 2021; Alves và c.s., 2024). Do đó, trong bối cảnh hiện đại, việc quản lý WO hiệu quả không chỉ là giải pháp tổ chức lao động mà còn là một cơ chế bảo vệ hệ thống nguồn lực tổng thể của người lao động, đúng với tinh thần mà lý thuyết COR nhấn mạnh.

1.3. Tổng quan các công trình nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến cân bằng công việc - cuộc sống (Work life balance)

Nhiều yếu tố đã được kiểm tra trong nhiều bối cảnh ngành nghề khác nhau để dự đoán cân bằng công việc - cuộc sống. Một số yếu tố như trí tuệ cảm xúc, công nghệ, nhận thức về hỗ trợ tổ chức và quá tải công việc được nghiên cứu mối quan hệ với công bằng công việc cuộc sống với nhiều đối tượng và bối cảnh khác nhau như bảo vệ, nhân viên, quản lý, người lao động chuyên nghiệp trong ngành sản xuất, ngân hàng, giáo dục, kiểm toán, kế toán, bảo hiểm, giáo dục và cảnh sát. Dưới đây là tổng hợp các nghiên cứu điển hình có liên quan đến các yếu tố ảnh hưởng đến cân bằng công việc - cuộc sống (Work life balance) (bảng 1).

Mặc dù các nghiên cứu trên đã đề cập đến các yếu tố như trí tuệ cảm xúc, công nghệ, quá tải công việc và sự hỗ trợ của tổ chức, vẫn còn thiếu sự hiểu biết rõ ràng về cách các yếu tố này tương tác lẫn nhau và ảnh hưởng đến các nhóm nhân sự cụ thể, đặc biệt là trong ngành nhân sự tại Việt Nam. Ngoài ra, tác động lâu dài của công nghệ tiên tiến đối với sự cân bằng công việc - cuộc sống trong

bối cảnh chuyển đổi số vẫn cần được nghiên cứu thêm.

1.4. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

1.4.1. Trí tuệ cảm xúc (Emotional intelligence)

Nhiều nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng trí tuệ cảm xúc (Emotional Intelligence - EI) có ảnh hưởng đáng kể đến cân bằng công việc - cuộc sống (Work-Life Balance - WLB). EI giúp cá nhân điều tiết cảm xúc, quản lý căng thẳng hiệu quả và xây dựng các mối quan hệ xã hội tích cực, từ đó nâng cao khả năng duy trì sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân. Nghiên cứu của Koubova & Buchko (2013) cho thấy rằng những người có EI cao có xu hướng kiểm soát tốt hơn áp lực công việc và hạn chế sự xâm lấn của công việc vào đời sống cá nhân. Trong khi đó, một nghiên cứu khác tập trung vào lực lượng cảnh sát Malaysia, một ngành nghề có áp lực công việc cao và phát hiện rằng EI giúp cải thiện WLB đáng kể, đặc biệt khi có sự hỗ trợ từ tổ chức (Kumarasamy và c.s., 2016).

Tuy nhiên, kết quả của các nghiên cứu trước đây về tác động của EI lên WLB chưa thống nhất. Một số nghiên cứu như của Koubova & Buchko (2013) nhấn mạnh rằng EI có thể làm tăng căng thẳng công việc, thay vì giúp cá nhân đạt được WLB. Nguyên nhân là do những người có EI cao thường cảm thấy trách nhiệm lớn hơn đối với công việc và đồng nghiệp, dẫn đến việc họ khó có thể tách rời công việc ngay cả khi đã hết giờ làm. Ngoài ra, nghiên cứu của Abu Bakir (2018) tại các bệnh viện tư nhân Jordan cho thấy rằng nhà quản lý có EI cao có thể giúp nhân viên đạt WLB tốt hơn, nhưng nghiên cứu này không xem xét tác động của EI đối với chính các nhà quản lý, những người cũng có thể gặp phải tình trạng căng thẳng khi phải liên tục hỗ trợ cảm xúc cho nhân viên. Điều này đặt ra câu hỏi liệu EI có thể thực sự giúp tất cả cá nhân đạt được WLB, hay chỉ có tác động tích cực đối với một nhóm nhất định có điều kiện làm việc thuận lợi.

Dựa trên những bằng chứng lý thuyết và thực nghiệm trên, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết:

Bảng 1: Tổng hợp các nghiên cứu có liên quan

Tác giả	Mục tiêu nghiên cứu	Các nhân tố ảnh hưởng cân bằng công việc cuộc sống (Work life balance) được đề xuất
Nguyễn Thị Liên & Nguyễn Mạnh Hùng, (2023)	Nghiên cứu này nhằm mục đích tìm hiểu các yếu tố ảnh hưởng đến cân bằng giữa công việc và cuộc sống (<i>Work-Life Balance - WLB</i>) của nhân viên làm việc từ xa (remote workers) tại các doanh nghiệp kinh doanh vận tải. Nghiên cứu nhấn mạnh sự cần thiết phải đạt được WLB để nâng cao hiệu suất làm việc, sự hài lòng trong công việc và chất lượng cuộc sống của nhân viên.	- Công nghệ - Thời gian làm việc - Giám sát - Sức khỏe - Văn hóa
Trần Cẩm Tú (2023)	Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống của các giáo viên tại địa bàn Hà Nội và các tỉnh lân cận.	- Khối lượng công việc (Workload) - Quản lý thời gian (Time management) - Chăm sóc con cái (Child care) - Mạng lưới hỗ trợ (Support Network) - Làm việc tại nhà (Work From Home)
Dias & Rebecca (2024)	Nghiên cứu này nhằm đánh giá tác động của Trí tuệ Cảm xúc (Emotional Intelligence - EI) lên Cân bằng Công việc - Cuộc sống (Work-Life Balance - WLB) và Hành vi Nhân viên (Employee Behavior - EB) trong một công ty sản xuất tại quận Colombo, Sri Lanka.	- Trí tuệ cảm xúc - Hành vi nhân viên
Kumarasamy và c.s. (2016)	Nghiên cứu này khảo sát mối quan hệ giữa Trí tuệ Cảm xúc (Emotional Intelligence - EI) và Cân bằng Công việc - Cuộc sống (Work-Life Balance - WLB) trong lực lượng cảnh sát Malaysia, đồng thời xem xét vai trò điều tiết của sự hỗ trợ từ tổ chức (Organizational Support - OS).	- Trí tuệ cảm xúc - Sự hỗ trợ từ tổ chức
Nam (2014)	Nghiên cứu này đánh giá tác động của việc sử dụng Internet và công nghệ di động đối với Cân bằng Công việc - Cuộc sống (Work-Life Balance - WLB) của nhân viên đang làm việc tại Hoa Kỳ.	- Sử dụng Internet và công nghệ di động
Sulistiyani và c.s. (2022)	Nghiên cứu này khảo sát tác động của Nhận thức về Hỗ trợ Tổ chức (Perceived Organizational Support - POS) đến Cân bằng Công việc - Cuộc sống (Work-Life Balance - WLB), với Kết nối Công việc của Nhân viên (Employee Work Engagement) là biến trung gian với bối cảnh là nhân viên bảo vệ tại các trường đại học công lập và tư thục tại Semarang, Indonesia.	- Nhận thức về hỗ trợ tổ chức
Iza Zorec và c.s. (2021)	Nghiên cứu này khảo sát tác động của Quá tải Công việc (Work Overload) đối với Cân bằng Công việc - Cuộc sống (Work-Life Balance) và Hiệu suất công việc (Job Performance), đồng thời kiểm tra vai trò điều tiết của Quản lý Thời gian (Time Management) với đối tượng là người lao động chuyên nghiệp tại châu Âu.	- Quá tải công việc

Giả thuyết H1: Trí tuệ cảm xúc có mối quan hệ tích cực với cân bằng cuộc sống công việc.

1.4.2. Tiến bộ công nghệ (Technology advancement)

Nhiều nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng công nghệ có thể tác động đến cân bằng công việc - cuộc sống (WLB) theo cả hai chiều hướng tích cực và tiêu cực. Một số nghiên cứu nhấn mạnh rằng công nghệ giúp tăng tính linh hoạt, giảm áp lực công việc và hỗ trợ nhân viên quản lý công việc tốt hơn, từ đó duy trì sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân (Githinji & Wekesa, 2017). Theo Nam (2014), việc sử dụng Internet và công nghệ di động giúp mở rộng ranh giới công việc, tạo điều kiện cho nhân viên làm việc ở mọi lúc, mọi nơi, qua đó nâng cao tính linh hoạt của WLB. Bên cạnh đó, công nghệ giúp nhân viên quản lý tốt hơn thời gian và công việc, từ đó tạo ra những trải nghiệm làm việc hiệu quả hơn (Valcour & Hunter, 2005). Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu khác cũng cảnh báo rằng công nghệ có thể xóa nhòa ranh giới giữa công việc và cuộc sống, dẫn đến tình trạng làm việc quá mức, gia tăng căng thẳng và giảm mức độ hài lòng với cuộc sống cá nhân. Nam (2014) lập luận rằng, mặc dù công nghệ mang lại sự linh hoạt, nhưng nó cũng tạo ra một áp lực vô hình khiến nhân viên luôn cảm thấy bị ràng buộc vào công việc ngay cả ngoài giờ làm. Valcour & Hunter (2005) cũng chỉ ra rằng công nghệ có thể dẫn đến sự mong đợi về việc luôn sẵn sàng làm việc, làm suy giảm khả năng phân tách giữa công việc và cuộc sống cá nhân. Điều này có thể dẫn đến tình trạng xâm lấn công việc vào cuộc sống cá nhân (Work Interference with Life - WIL), gây ảnh hưởng tiêu cực đến sức khỏe tinh thần và thể chất của nhân viên.

Không phải tất cả các nghiên cứu đều đồng thuận về tác động của công nghệ đối với WLB. Trong khi công nghệ giúp nhân viên nâng cao hiệu suất và linh hoạt hơn (Githinji & Wekesa, 2017), thì Muhammad Faizal và cộng sự (2020) lại không tìm thấy mối liên hệ rõ ràng giữa công nghệ và WLB, cho thấy

rằng có thể có các yếu tố khác quan trọng hơn, chẳng hạn như văn hóa tổ chức, chính sách hỗ trợ nhân viên và kỹ năng quản lý thời gian. Nhìn chung, tác động của công nghệ đến WLB không phải lúc nào cũng tích cực hoặc tiêu cực tuyệt đối, mà còn phụ thuộc vào cách công nghệ được sử dụng và kiểm soát. Khi công nghệ được áp dụng một cách có kiểm soát, đi kèm với chính sách làm việc linh hoạt và hỗ trợ tổ chức, nó có thể giúp nhân viên cải thiện sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân. Tuy nhiên, nếu công nghệ không được quản lý hợp lý, nó có thể làm gia tăng căng thẳng và xâm lấn vào cuộc sống cá nhân. Do đó, cần có thêm các nghiên cứu để kiểm tra các yếu tố trung gian và điều tiết như sự hỗ trợ của tổ chức, mức độ kiểm soát công nghệ và các chiến lược quản lý thời gian, nhằm đảm bảo rằng công nghệ thực sự mang lại lợi ích cho WLB thay vì trở thành một yếu tố gây căng thẳng trong môi trường làm việc hiện đại. Dựa trên những bằng chứng lý thuyết và thực nghiệm trên, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H2: Tiến bộ công nghệ có mối quan hệ tiêu cực với cân bằng cuộc sống công việc.

1.4.3. Sự hỗ trợ của tổ chức được nhận thức (Perceived organizational support)

Nhiều nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng sự hỗ trợ của tổ chức được nhận thức (POS) có tác động tích cực đến cân bằng công việc - cuộc sống (WLB), giúp nhân viên giảm bớt căng thẳng, cải thiện sự hài lòng trong công việc và nâng cao hiệu suất làm việc. Theo Sulistiyani và cộng sự (2022), khi nhân viên cảm nhận được sự quan tâm từ tổ chức, họ có xu hướng quản lý công việc và cuộc sống cá nhân hiệu quả hơn, từ đó duy trì sự cân bằng tốt hơn. POS cũng được cho rằng giúp giảm xung đột giữa công việc và gia đình, hỗ trợ nhân viên duy trì trạng thái tinh thần tích cực và gắn kết hơn với tổ chức (Fitria & Linda, 2019). Trong bối cảnh làm việc từ xa do đại dịch COVID-19, nghiên cứu của Putri và cộng sự (2021) cho thấy rằng POS kết hợp với chính sách làm việc linh hoạt có thể giúp

nhân viên duy trì WLB tốt hơn, giảm thiểu căng thẳng từ công việc và cải thiện sự hài lòng với cuộc sống cá nhân. Ngoài ra, nghiên cứu của Özgül (2023) cũng chỉ ra rằng POS có thể ảnh hưởng tích cực đến WLB, nhưng mức độ tác động có thể khác nhau tùy thuộc vào hiệu quả làm việc tự thân (self-efficacy) của nhân viên.

Tuy nhiên, không phải tất cả các nghiên cứu đều hoàn toàn đồng thuận về tác động tích cực của POS đối với WLB. Một số nghiên cứu cho rằng tác động này có thể bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khác nhau và trong một số trường hợp, POS không đủ mạnh để giảm xung đột giữa công việc và cuộc sống cá nhân. Nếu nhân viên cảm nhận công việc quá áp lực (role overload), tác động tích cực của POS lên WLB có thể bị suy giảm, do nhân viên vẫn phải đối mặt với yêu cầu công việc cao dù nhận được hỗ trợ từ tổ chức (Gurbuz và c.s., 2013). Tương tự, mức độ cam kết với công việc (work engagement) cũng có thể làm suy yếu tác động tích cực của POS lên WLB, khi nhân viên bị cuốn vào công việc quá mức và không thể tách biệt giữa công việc và cuộc sống cá nhân (Sulistiyani và c.s., 2022). Özgül (2023) cũng nhấn mạnh rằng mặc dù POS giúp cải thiện WLB, nhưng nếu nhân viên thiếu niềm tin vào năng lực bản thân hoặc không có chiến lược làm việc hiệu quả, tác động này có thể bị hạn chế.

Dựa trên những bằng chứng lý thuyết và thực nghiệm trên, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H3: Sự hỗ trợ của tổ chức được nhận thức tác động tích cực đến cân bằng cuộc sống công việc.

1.4.4. Quá tải công việc (Work overload)

Nhiều nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng quá tải công việc (Work Overload - WO) có tác động tiêu cực đến cân bằng công việc - cuộc sống (Work-Life Balance - WLB). Khi nhân viên phải đối mặt với khối lượng công việc quá lớn trong một khoảng thời gian giới hạn, họ thường gặp khó khăn trong việc phân bổ thời gian cho cuộc sống cá nhân và gia đình, dẫn đến sự suy giảm WLB (Greenhaus

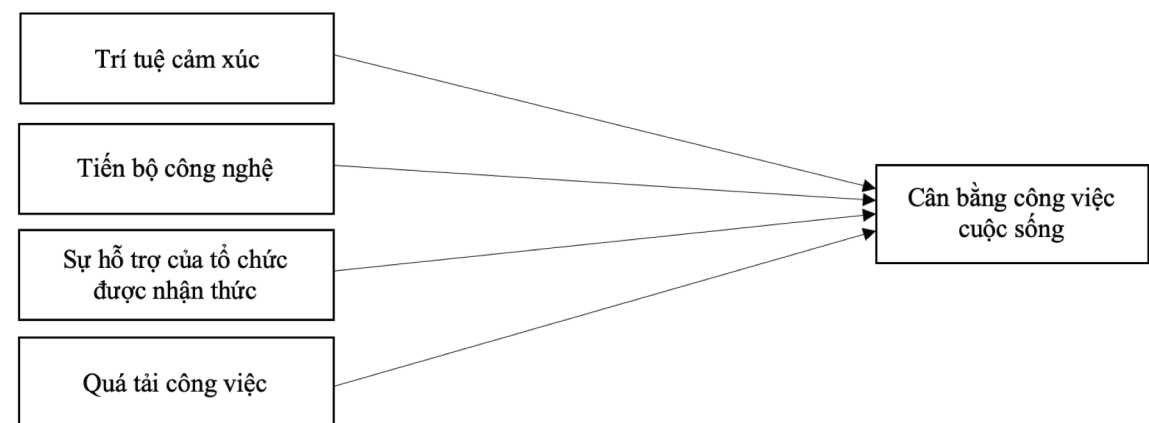
và c.s., 2003; Skinner & Pocock, 2008). Các nghiên cứu như của Şirin & Yücel (2021) đã chứng minh rằng quá tải công việc làm tăng xung đột công việc - gia đình (Work-Family Conflict - WFC), từ đó làm suy giảm sự hài lòng trong cuộc sống và hiệu suất làm việc. Baş & Güney (2022) cũng khẳng định rằng quá tải công việc có tác động tiêu cực đến sự hài lòng trong công việc, đồng thời làm gia tăng áp lực tâm lý và căng thẳng cho nhân viên. Trong ngành kiểm toán, mất cân bằng công việc - cuộc sống có thể là yếu tố trung gian làm tăng ý định rời bỏ công việc của nhân viên khi họ phải đối mặt với quá tải công việc, đặc biệt vào các giai đoạn cao điểm (Alves và c.s., 2024).

Tuy nhiên, không phải tất cả các nghiên cứu đều đồng thuận về mối quan hệ tiêu cực này. Một số nghiên cứu chỉ ra rằng tác động của quá tải công việc lên WLB có thể bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố điều tiết khác nhau. Ví dụ, Şirin & Yücel (2021) phát hiện rằng hỗ trợ từ cấp trên có thể làm giảm bớt tác động tiêu cực của quá tải công việc lên WLB, nhưng nghiên cứu này chưa xem xét sự khác biệt giữa các ngành nghề. Alves và c.s. (2024) cũng cho rằng động lực làm việc có thể giúp giảm bớt ảnh hưởng tiêu cực của quá tải công việc, nhưng nghiên cứu này chủ yếu tập trung vào kiểm toán viên mà chưa mở rộng sang các ngành khác. Bên cạnh đó, sự ổn định cảm xúc có thể điều tiết mối quan hệ giữa quá tải công việc và WLB, khi những nhân viên có khả năng kiểm soát cảm xúc tốt có thể giảm bớt tác động tiêu cực của khối lượng công việc cao (Huo & Jiang, 2023). Tuy nhiên, nghiên cứu này chưa phân tích sâu vai trò của các yếu tố tổ chức như văn hóa doanh nghiệp và chính sách hỗ trợ nhân viên. Một nghiên cứu khác của Iza Zorec và c.s. (2021) cũng chỉ ra rằng kỹ năng quản lý thời gian có thể giúp giảm ảnh hưởng tiêu cực của quá tải công việc lên WLB, nhưng cơ chế tâm lý phía sau tác động này chưa được làm rõ.

Dựa vào bằng chứng hiện có, giả thuyết nghiên cứu sau được đề xuất:

Giả thuyết H4: Quá tải công việc có mối quan hệ tiêu cực với cân bằng cuộc sống công việc.

Tương ứng với các giả thuyết đã trình bày ở trên, nhóm tác giả đưa ra mô hình nghiên cứu đề xuất như ở hình 1.



(Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả)

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

2. Phương pháp và thang đo nghiên cứu

2.1. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu định lượng được nhóm nghiên cứu lựa chọn để kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết đề xuất.

Sau khi thu thập dữ liệu và được làm sạch, nhóm tác giả sử dụng phần mềm Smart PLS để đánh giá chất lượng thang đo, sự phù hợp của mô hình và kiểm định giả thiết mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc trong mô hình nghiên cứu.

Đối tượng khảo sát của nghiên cứu này là người lao động bao gồm cả cấp nhân viên và cấp quản lý làm việc trong ngành nhân sự tại các doanh nghiệp Việt Nam.

Về mẫu khảo sát, nghiên cứu sử dụng phần mềm Smart PLS, với kỹ thuật mô hình phương trình cấu trúc dựa trên bình phương nhỏ nhất từng phần. Cỡ mẫu tối thiểu trong PLS-SEM theo Barclay & cộng sự (1995) được áp dụng theo quy tắc 5 lần, tức kích thước mẫu nên bằng hoặc lớn hơn 10 lần số lớn nhất các biến quan sát của một khái niệm trong mô hình. Trong nghiên cứu này, thang đo có nhiều mục hỏi nhất là 16, vậy cỡ mẫu tối thiểu là 160. Nhóm nghiên cứu sử dụng kỹ

thuật chọn mẫu thuận tiện có điều chỉnh, đồng thời đảm bảo yếu tố đa dạng và đại diện theo ba tiêu chí chính: (1) Vị trí địa lý, bao gồm người lao động đến từ các vùng miền khác nhau trên cả nước (Bắc, Trung, Nam); (2)

Quy mô doanh nghiệp, trải dài từ doanh nghiệp nhỏ, vừa đến lớn; (3) Nhóm tuổi và cấp độ công việc, bao gồm cả các nhóm tuổi khác nhau và vị trí công việc từ nhân viên đến quản lý. Khảo sát được thực hiện thông qua hình thức trực tuyến - gửi link Google docs qua email tới các đối tượng khảo sát, cùng với đó là đăng tải link khảo sát trên website của Cộng đồng nhân sự Việt Nam (<http://hrshare.net.vn>). Sau quá trình khảo sát thu được tổng cộng 241 phiếu trả lời hợp lệ.

Mẫu bảng hỏi được thiết kế gồm 2 phần: phần thứ nhất là 49 câu hỏi về trí tuệ cảm xúc, tiền bộ công nghệ, nhận thức về sự hỗ trợ tổ chức, quá tải công việc, cân bằng công việc - cuộc sống; sử dụng thang Likert 5 điểm, trong đó 1 là “hoàn toàn không đồng ý”, 5 là “hoàn toàn đồng ý”. Phần hai là các câu hỏi về thông tin cá nhân như giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, thâm niên làm việc, vị trí công việc hiện tại và quy mô công ty đang công tác.

Dữ liệu được phân tích trên excel để thực hiện thống kê mô tả các đặc điểm của mẫu khảo sát, phần mềm Smart PLS để đánh giá chất lượng biến quan sát, độ tin cậy, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và kiểm định giả thuyết nghiên cứu.

2.2. Thang đo nghiên cứu

Thang đo nghiên cứu được kế thừa từ các nghiên cứu trước, cụ thể như sau:

Theo đó, thang đo *trí tuệ cảm xúc* (EI) bao gồm 4 quan sát: *Tự đánh giá cảm xúc bản thân (SEA)*, *đánh giá cảm xúc của người khác (OEA)*, *điều tiết cảm xúc (ROE)* và *sử dụng cảm xúc (UOE)*. Tất cả các thang đo này đều được điều chỉnh từ thang đo *Trí tuệ cảm xúc* của (Wong và c.s., 2007).

Thang đo *sử dụng công nghệ* (TA) gồm 4 quan sát (TA1 đến TA4) được kế thừa từ nghiên cứu của Waller & Ragsdell (2012).

Thang đo *Sự hỗ trợ tổ chức được nhận thức (POS)* gồm 8 quan sát (POS1 đến POS8) được kế thừa từ nghiên cứu của Eisenberger và c.s. (1997, 1986).

Thang đo *Quá tải công việc* (WO) gồm 6 quan sát (WO1 đến WO6) được kế thừa từ nghiên cứu của Qureshi và c.s. (2012).

Thang đo *Cân bằng công việc - cuộc sống* (WLB) gồm 3 quan sát: sự can thiệp của công việc vào cuộc sống cá nhân (WIPL), sự can thiệp của cuộc sống cá nhân vào công việc (PLIW) và sự cải thiện công việc/cuộc sống cá nhân (WPLE). Tất cả các quan sát được kế thừa từ nghiên cứu của (Hayman, 2005).

3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

3.1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Phân tích thống kê mô tả với 6 đặc điểm của mẫu nghiên cứu cho kết quả tại Bảng 2. Trong 241 mẫu đầu tra, có 79% người trả lời là nữ và 21% người trả lời là nam. Phần lớn người trả lời có trình độ đại học (81%). Điều này là phù hợp với thực tế nhân lực trong ngành nhân sự thường chủ yếu là nữ, có trình độ đào tạo từ đại học trở lên. Độ tuổi người tham gia khảo sát tập trung và có phân phối gần chuẩn với chủ yếu vào nhóm tuổi là 35 - 45 tuổi (chiếm 46%), nhóm 23 đến 34 tuổi và nhóm trên 45 tuổi với tần suất lần lượt là 38%, 14% và ít ở nhóm trẻ tuổi. Về kinh nghiệm làm việc của mẫu được khảo sát khá đồng đều giữa các nhóm, trong đó nhìn hơn cả là 2 nhóm có kinh nghiệm làm việc từ 5 đến 10 năm và nhóm thâm niên trên 10 năm. Điều này thể hiện tính đại diện của mẫu về

tiêu chí thời gian, kinh nghiệm làm việc. Về các cấp bậc quản lý: nhóm quản lý chiếm tỷ lệ cao hơn so với nhóm nhân viên, điều này cũng tương quan và logic với kinh nghiệm làm việc của mẫu điều tra. Đa số người trả lời làm việc tại công ty có quy mô vừa và nhỏ: trong đó doanh nghiệp có quy mô từ 100-500 nhân viên chiếm tỉ lệ 37%, quy mô dưới 100 nhân viên chiếm 32%.

3.2. Kết quả đánh giá mô hình đo lường

3.2.1. Độ tin cậy tổng hợp và đánh giá giá trị hội tụ của thang đo

Mô hình giả thuyết nghiên cứu có sự xuất hiện của hai biến bậc 2 (bậc 2 construct) là biến “Trí tuệ cảm xúc” và “Cân bằng công việc cuộc sống”. Trong đó, biến “Trí tuệ cảm xúc” được đo lường bởi bốn khía cạnh khác nhau và “Cân bằng công việc cuộc sống” được đo lường bởi ba khía cạnh khác nhau. Do vậy, để đánh giá được sự ảnh hưởng của các biến độc lập với nhau cũng như sự ảnh hưởng đến biến phụ thuộc là cân bằng công việc cuộc sống, tác giả thực hiện phương pháp phân tích biến bậc 2 (bậc 2 construct) (F. Hair Jr và c.s., 2014). Cụ thể, đánh giá độ tin cậy tổng hợp được thực hiện thông qua hai giai đoạn:

(i) Đánh giá độ tin cậy tổng hợp và giá trị hội tụ của thang đo cho các biến bậc 1, kết quả phân tích mô hình đo lường các biến bậc 1 được thể hiện trong hình 2.

(ii) Đánh giá độ tin cậy tổng hợp và giá trị hội tụ của thang đo cho các biến bậc 2 thông qua tính điểm tiềm ẩn Latent Scores và gán nhãn điểm tiềm ẩn này vào các biến bậc 2 tương ứng, kết quả phân tích mô hình đo lường các biến bậc 2 được thể hiện trong hình 3.

Theo Hair và cộng sự (2019), hệ số outer loading và độ tin cậy tổng hợp CR lớn hơn 0,7 được khuyến nghị đánh giá hệ số tải của các biến quan sát và độ tin cậy thang đo. Giá trị hội tụ của thang đo được đánh giá bằng chỉ số phương sai trích trung bình (AVE). Theo Fornell & Larcker (1981), hệ số AVE của mỗi cấu trúc lớn hơn 0,5 thì giá trị hội tụ của thang đo được đảm bảo. Đánh giá mô hình đo lường cho kết quả hầu hết các biến đạt yêu cầu với

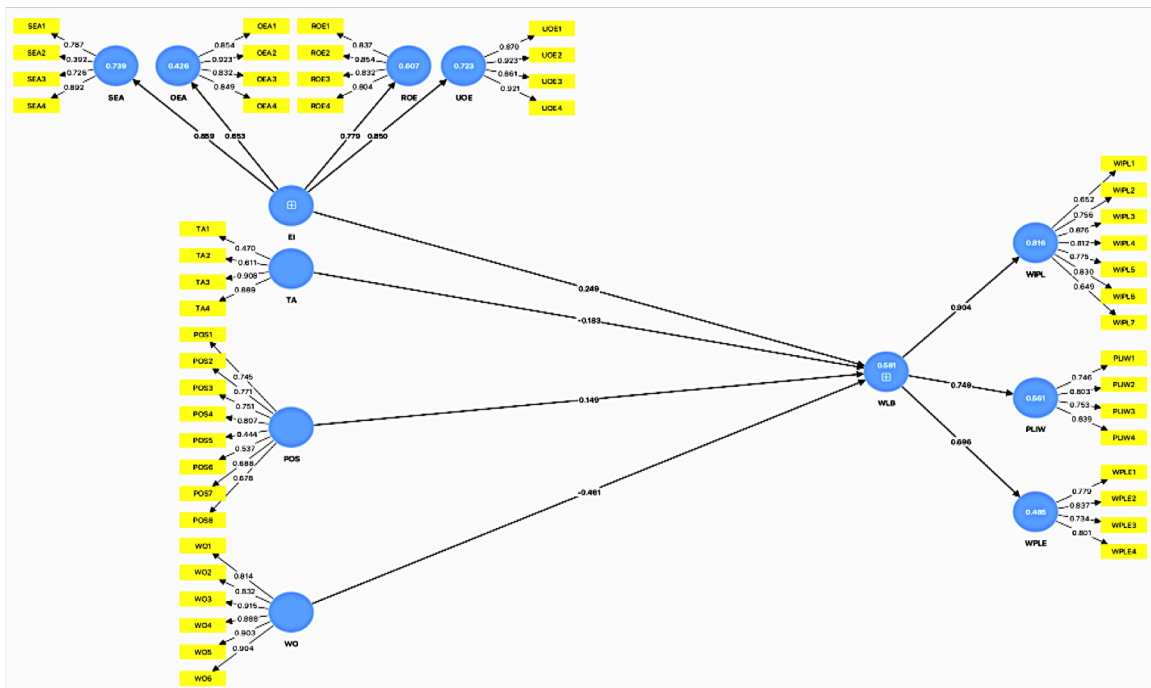
Bảng 2: Thống kê mô tả mẫu khảo sát

Đặc điểm	Tần suất (Số lượng)	Tỷ lệ (%)
<i>Giới tính</i>		
Nam	51	21
Nữ	190	79
<i>Độ tuổi</i>		
Dưới 23 tuổi	5	2
Từ 23 - 34 tuổi	91	38
Từ 35 - 45 tuổi	112	46
Trên 45 tuổi	33	14
<i>Trình độ học vấn</i>		
Cao đẳng/Trung cấp	2	1
Đại học	195	81
Sau đại học	44	18
<i>Thâm niên làm việc</i>		
Dưới 1 năm	21	9
Từ 1 năm đến dưới 3 năm	57	24
Từ 3 năm đến dưới 5 năm	26	11
Từ 5 năm đến 10 năm	67	28
Trên 10 năm	70	29
<i>Vị trí công việc hiện tại</i>		
Cấp quản lý	155	64
Nhân viên	86	36
<i>Quy mô công ty đang công tác</i>		
<100	76	32
100 - 500	90	37
500 - 1000	21	9
>1000	54	22
<i>Tổng mẫu điều tra</i>	241	100

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu từ Excel)

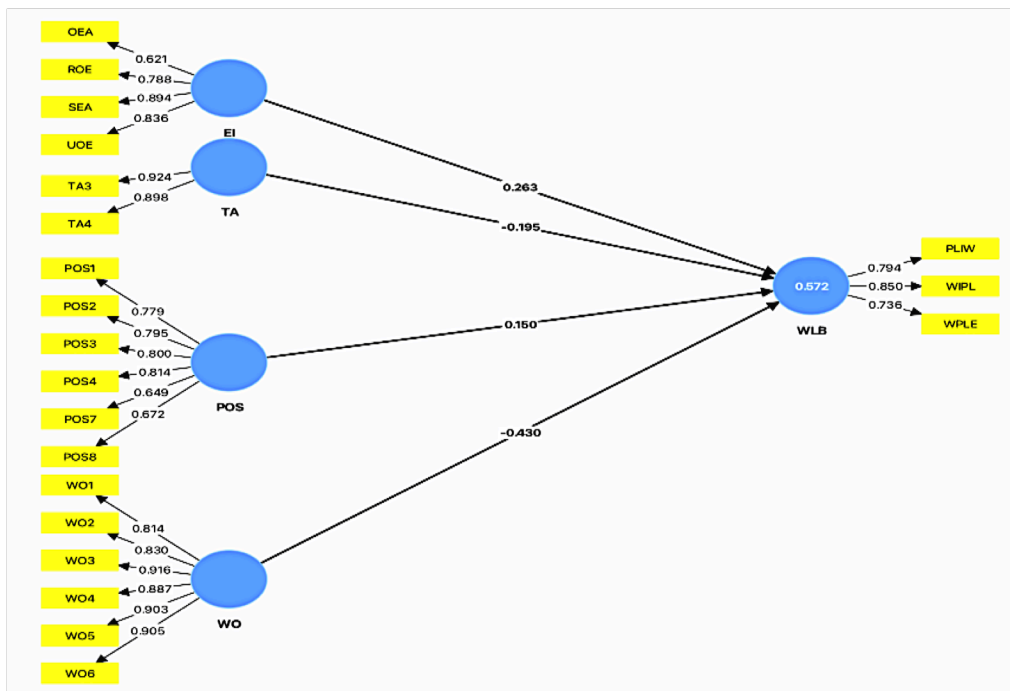
hệ số tải ngoài outer-loading lớn hơn 0,7 (loại các biến quan sát SEA2, POS5, POS6, TA1, TA2 do không đạt hệ số tải ngoài outer loading). Trong đó có 5 biến quan sát OEA, POS7, POS8, WIPL1, WIPL7 có chỉ số tải ngoài lớn hơn 0,6; xem xét các chỉ số đi kèm về

Cronbach's Alpha và AVE của các biến chứa thang này thì thấy đều đạt yêu cầu với Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7 và AVE lớn hơn 0,5. Do vậy để tránh việc loại bỏ thang đo có thể gây ảnh hưởng đến kết quả nghiên cứu, tác giả quyết định giữ lại cả 5 thang đo này. Bảng



(Nguồn: kết quả phân tích Smart PLS)

Hình 2: Kết quả phân tích mô hình đo lường các biến bậc 1



(Nguồn: Kết quả phân tích Smart PLS)

Hình 3: Kết quả phân tích mô hình đo lường các biến bậc 2

Bảng 3: Kết quả đánh giá mô hình đo lường

	Outer loading	Cronbach' Alpha	Độ tin cậy tổng hợp	AVE
Trí tuệ cảm xúc (EI)			0,868	0,626
Tự đánh giá cảm xúc (SEA)		0,741	0,854	0,662
SEA1. Tôi cảm nhận được cảm xúc của mình	0,793			
SEA3. Tôi thực sự hiểu mình đang cảm thấy gì	0,743			
SEA4. Tôi luôn biết mình đang hạnh phúc hay không	0,897			
Đánh giá cảm xúc của người khác (OEA)		0,888	0,922	0,749
OEA1. Tôi cảm nhận được cảm xúc của bạn bè thông qua hành vi của họ	0,854			
OEA2. Tôi là người quan sát tốt cảm xúc của người khác	0,923			
OEA3. Tôi là người nhạy cảm với cảm giác và cảm xúc của người khác	0,832			
OEA4. Tôi thấu hiểu cảm xúc của những người xung quanh mình	0,849			
Điều tiết cảm xúc (ROE)		0,852	0,900	0,692
ROE1. Tôi luôn đặt mục tiêu cho bản thân và nỗ lực hết sức để đạt được mục tiêu	0,837			
ROE2. Tôi luôn tự nhủ rằng mình là người có năng lực	0,854			
ROE3. Tôi là một người có động lực tự thân	0,832			
ROE4. Tôi luôn tự động viên bản thân cố gắng hết sức	0,804			
Sử dụng cảm xúc (UOE)		0,916	0,941	0,800
UOE1. Tôi có khả năng kiềm chế cơn giận và xử lý khó khăn một cách lý trí	0,870			
UOE2. Tôi có khả năng kiểm soát cảm xúc của bản thân	0,923			
UOE3. Tôi luôn lấy lại bình tĩnh một cách nhanh chóng khi tức giận	0,861			
UOE4. Tôi kiểm soát tốt cảm xúc của bản thân	0,921			
Sử dụng công nghệ (TA)		0,796	0,907	0,830
TA3. Vì dành thời gian giải quyết công việc trên các kênh thông tin khác nhau ngay cả ngoài giờ làm việc nên tôi cảm thấy mình bỏ lỡ những hoạt động khác	0,924			
TA4. Thông tin nhận được từ các kênh liên lạc “ngoài giờ” khiến tôi phải làm việc ngoài giờ	0,898			
Hỗ trợ của tổ chức được nhận thức (POS)		0,848	0,887	0,569
POS1. Tổ chức của tôi quan tâm đến ý kiến của tôi	0,775			
POS2. Tổ chức của tôi thực sự quan tâm đến phúc lợi của tôi	0,794			
POS3. Tổ chức của tôi cân nhắc kỹ lưỡng các mục tiêu và giá trị của tôi	0,798			
POS4. Tôi có thể nhận được sự giúp đỡ từ tổ chức khi gặp vấn đề	0,813			
POS7. Tổ chức của tôi rất ít quan tâm đến tôi	0,657			
POS8. Tổ chức của tôi sẵn sàng giúp đỡ nếu tôi cần một sự giúp đỡ đặc biệt	0,675			

Quá tải công việc (WO)		0,940	0,952	0,769
WO1. Tôi đang bị áp lực công việc quá mức	0,814			
WO2. Tôi làm việc nhiều giờ, quá giờ quy định và thậm chí làm việc cả vào ngày nghỉ	0,832			
WO3. Tôi không thể đáp ứng được yêu cầu của công việc	0,915			
WO4. Tôi dành quá nhiều thời gian cho công việc khiến các mối quan hệ bên ngoài của tôi bị ảnh hưởng	0,888			
WO5. Tôi nhiều việc đến mức ngày càng khó tập trung vào một công việc trước mắt	0,903			
WO6. Tôi cảm thấy mệt mỏi trong giờ làm việc do khối lượng công việc quá lớn	0,904			
Cân bằng công việc cuộc sống (WLB)			0,708	0,837
Sự can thiệp của công việc vào cuộc sống cá nhân (WIPL)		0,882	0,909	0,591
WIPL1. Cuộc sống cá nhân của tôi bị ảnh hưởng vì công việc	0,652			
WIPL2. Công việc khiến cuộc sống cá nhân trở nên khó khăn	0,756			
WIPL3. Tôi bỏ bê nhu cầu cá nhân vì công việc	0,876			
WIPL4. Tôi tạm gác cuộc sống cá nhân để lo cho công việc	0,812			
WIPL5. Tôi bỏ lỡ các hoạt động cá nhân vì công việc	0,775			
WIPL6. Tôi gặp khó khăn trong việc cân bằng giữa công việc và cuộc sống	0,830			
WIPL7. Tôi hài lòng với lượng thời gian dành cho các hoạt động ngoài công việc	0,649			
Sự can thiệp của cuộc sống cá nhân vào công việc (PLIW)		0,798	0,866	0,618
PLIW1. Cuộc sống cá nhân làm tôi cạn kiệt năng lượng dành cho công việc	0,746			
PLIW2. Tôi quá mệt mỏi để làm việc hiệu quả	0,803			
PLIW3. Công việc của tôi bị ảnh hưởng bởi cuộc sống cá nhân	0,753			
PLIW4. Tôi thấy khó làm việc vì các vấn đề cá nhân	0,839			
Sự hỗ trợ qua lại giữa công việc và cuộc sống cá nhân (WPLE)		0,796	0,868	0,622
WPLE1. Cuộc sống cá nhân mang lại cho tôi năng lượng để làm việc	0,779			
WPLE2. Công việc mang lại cho tôi năng lượng để theo đuổi các hoạt động cá nhân	0,837			
WPLE3. Tôi có tâm trạng tinh thần tốt hơn khi làm việc nhờ có cuộc sống cá nhân	0,734			
WPLE4. Tôi có tâm trạng tốt hơn (cuộc sống cá nhân tốt hơn) nhờ có công việc của mình	0,801			

(Ghi chú: Chỉ số CR và AVE của biến bậc 2 EI và WLB được tính toán dựa trên các biến bậc 1)
(Nguồn: Kết quả phân tích Smart PLS)

3 cho thấy độ tin cậy của các thang đo đều lớn hơn 0,7 và mỗi cấu trúc đều thể hiện giá trị hội tụ tốt qua chỉ số AVE đều lớn hơn 0,5.

3.2.2. Đánh giá mức độ chính xác về giá trị phân biệt

Về tính phân biệt của thang đo, nhóm tác giả sử dụng chỉ số tương quan HTMT. Henseler và cộng sự (2015) chỉ rõ rằng nếu chỉ số HTMT của các tập chỉ báo ≤ 0.85 thì được coi là mô hình đạt được mức độ chính xác về sự phân biệt giữa các tập chỉ báo với nhau. Bảng 4 cho thấy chỉ số HTMT của tất cả các cặp chỉ báo đều nhỏ hơn 0,85, chứng tỏ rằng các cặp tập chỉ báo đo lường trong mô hình nghiên cứu đạt được tính chính xác về mặt phân biệt.

cộng tuyến thông qua hệ số phóng đại phương sai VIF. Các giá trị VIF từ 5 trở lên cho thấy mô hình tồn tại đa cộng tuyến giữa các cấu trúc (Hair và c.s., 2019). Kết quả cho thấy hệ số VIF giữa các biến tiềm ẩn nằm trong khoảng 1,083 - 2,126 đều nhỏ hơn 5, không có vấn đề đa cộng tuyến giữa các biến số.

3.3.2. Đánh giá mô hình cấu trúc SEM

Kết quả phân tích bootstrapping thể hiện ở bảng 5 và hình 4 cho thấy: bốn giả thuyết đều được chấp nhận do có p-value đều nhỏ hơn 0,05 và T-value $> 1,65$. Như vậy trí tuệ cảm xúc, việc sử dụng công nghệ, sự hỗ trợ của tổ chức được nhận thức và quá tải công việc đều ảnh hưởng đến cân bằng công việc cuộc sống.

Bảng 4: Đánh giá tính phân biệt bằng chỉ số HTMT

	Trí tuệ cảm xúc (EI)	Sự hỗ trợ của tổ chức được nhận thức (POS)	Sử dụng công nghệ (TA)	Cân bằng công việc cuộc sống (WLB)	Quá tải công việc (WO)
Trí tuệ cảm xúc (EI)					
Sự hỗ trợ của tổ chức được nhận thức (POS)	0,322				
Sử dụng công nghệ (TA)	0,175	0,367			
Cân bằng công việc cuộc sống (WLB)	0,538	0,588	0,740		
Quá tải công việc (WO)	0,168	0,469	0,798	0,795	

(Nguồn: Kết quả phân tích Smart PLS)

Bảng 5: Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc SEM

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số Beta	Độ lệch chuẩn	T-value	P values	Kết quả kiểm định
H1	EI -> WLB	0,263	0,050	5,271	0,000	Đạt
H2	POS -> WLB	0,150	0,046	3,259	0,001	Đạt
H3	TA -> WLB	-0,195	0,062	3,174	0,002	Đạt
H4	WO -> WLB	-0,430	0,066	6,487	0,000	Đạt

(Nguồn: Kết quả phân tích Smart PLS)

3.3. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc

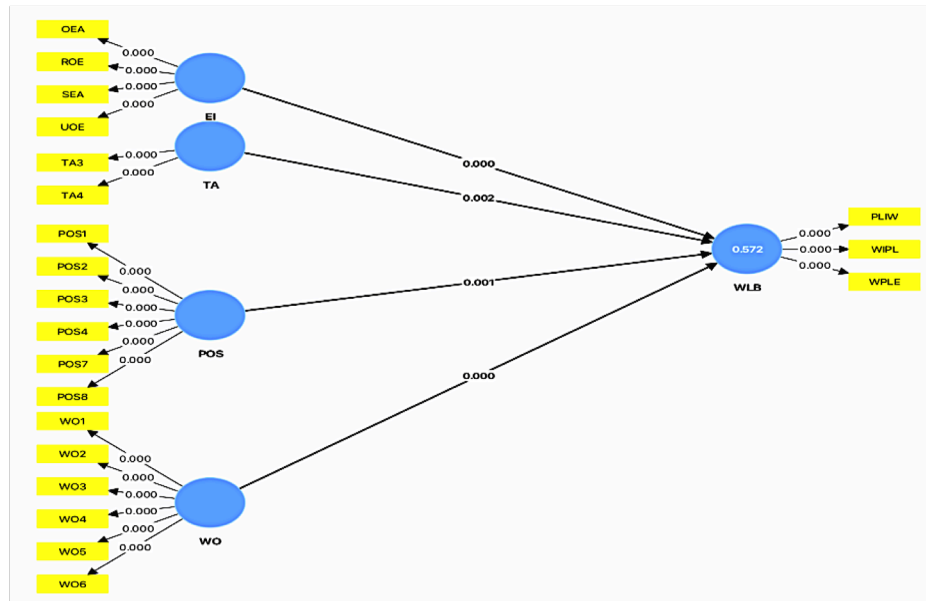
3.3.1. Kiểm tra vấn đề đa cộng tuyến qua hệ số VIF

Theo Hair và cộng sự (2020), bước đầu tiên để đánh giá mô hình cấu trúc là kiểm tra đa

4. Bàn luận và hàm ý quản trị

4.1. Bàn luận về kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu đã xác nhận rằng các yếu tố trí tuệ cảm xúc (EI), tiến bộ công nghệ (TA), sự hỗ trợ của tổ chức được nhận



(Nguồn: Kết quả phân tích Smart PLS)

Hình 4: Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

thức (POS) và quá tải công việc (WO) đều có ảnh hưởng đáng kể đến cân bằng công việc - cuộc sống (WLB) của nhân lực ngành nhân sự. Cụ thể:

Trí tuệ cảm xúc (EI) có tác động tích cực đến WLB ($\beta = 0,263$, $p < 0,001$), cho thấy những nhân viên có EI cao có khả năng quản lý cảm xúc tốt hơn, điều chỉnh hành vi linh hoạt hơn trong môi trường làm việc, từ đó giúp họ duy trì sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Phát hiện này phù hợp với nhiều nghiên cứu trước đây, chẳng hạn như nghiên cứu của Dias & Rebecca (2024), Kumarasamy và cộng sự (2016), Chatterjee và cộng sự (2022) tương ứng với những nhóm đối tượng nhân lực khác nhau. Trong nghiên cứu này, tác động của EI lên WLB đối với nhân lực ngành nhân sự có mức độ cao hơn so với các nhóm ngành khác đã nghiên cứu. Điều này có thể giải thích bởi đặc thù công việc của ngành nhân sự, nơi mà các kỹ năng về quản lý cảm xúc, đồng cảm và điều chỉnh hành vi đóng vai trò quan trọng trong việc điều hòa áp lực công việc và duy trì sự hài hòa giữa công việc và cuộc sống cá nhân.

Sự hỗ trợ của tổ chức được nhận thức (POS) có tác động tích cực đến WLB ($\beta = 0,150$, $p < 0,01$), phản ánh rằng nhân viên nhận được sự hỗ trợ từ tổ chức có khả năng quản lý công việc và cuộc sống cá nhân tốt hơn. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Fitria & Linda (2019), Amazue & Onyishi (2016). Tuy nhiên, một số nghiên cứu lại chỉ ra rằng mối quan hệ giữa POS và WLB có thể bị ảnh hưởng bởi các yếu tố trung gian. Ví dụ, nghiên cứu của Gurbuz & cộng sự (2013) cho thấy rằng POS có thể làm giảm xung đột công việc - gia đình, nhưng hiệu quả của nó bị giảm đáng kể nếu nhân viên chịu áp lực quá tải công việc. Trong nghiên cứu của chúng tôi, tác động của POS lên WLB trong ngành nhân sự dường như mạnh hơn so với các nghiên cứu trước đây trong các ngành khác. Điều này có thể được giải thích bởi đặc thù công việc của nhân sự - một ngành đòi hỏi sự tham gia liên tục vào các quy trình quản lý con người, tuyển dụng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Khác với ngành ngân hàng hoặc công nghệ thông tin, nơi POS có thể giúp nhân viên cảm thấy an

tâm hơn về công việc thông qua các chính sách hỗ trợ linh hoạt.

Tiến bộ công nghệ (TA) có tác động tiêu cực đến WLB ($\beta = -0,195$, $p < 0,01$), cho thấy rằng công nghệ có thể làm xóa nhòa ranh giới giữa công việc và cuộc sống cá nhân, tạo ra tình trạng làm việc liên tục và gia tăng căng thẳng. Điều này cho thấy tác động của công nghệ lên WLB có thể bị điều tiết bởi cách thức quản lý và mức độ kiểm soát công nghệ của tổ chức. Phát hiện này phù hợp với nhiều nghiên cứu trước đây như nghiên cứu của Nam (2014), Valcour & Hunter (2005). Tuy nhiên, một số nghiên cứu lại cho thấy rằng công nghệ có thể giúp cải thiện WLB bằng cách tăng cường tính linh hoạt. Chẳng hạn, nghiên cứu của Githinji & Wekesa (2017) trong ngành bảo hiểm tại Kenya cho thấy rằng nếu được quản lý hợp lý, công nghệ có thể giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn và cải thiện sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Trong nghiên cứu của nhóm tác giả, tác động tiêu cực của công nghệ lên WLB của nhân viên nhân sự mạnh hơn so với nhiều nhóm ngành khác. Điều này có thể xuất phát từ đặc thù công việc của ngành nhân sự, nơi mà nhân viên không chỉ chịu áp lực quản lý nhân sự nội bộ mà còn phải duy trì sự kết nối liên tục với nhiều bộ phận khác. Khác với ngành công nghệ thông tin hoặc tài chính, nơi công nghệ giúp tối ưu hóa quy trình làm việc mà không yêu cầu sự tương tác trực tiếp liên tục, nhân viên nhân sự thường xuyên phải sử dụng các nền tảng công nghệ để quản lý dữ liệu, tuyển dụng, đào tạo và đánh giá nhân viên, theo dõi hiệu suất nhân viên, xử lý công việc hành chính làm gia tăng khối lượng công việc ngoài giờ làm việc. Thêm vào đó, tác động của công nghệ đến WLB không phải lúc nào cũng tiêu cực, nhưng nếu không được kiểm soát tốt, công nghệ có thể làm gia tăng căng thẳng và tạo ra môi trường làm việc luôn kết nối (Muhammad Faizal và c.s., 2020).

Quá tải công việc (WO) có tác động tiêu cực mạnh nhất đến WLB ($\beta = -0,430$, $p < 0,001$), khẳng định rằng nhân viên phải đối mặt với khối lượng công việc quá lớn sẽ gặp

khó khăn trong việc duy trì cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân. Kết quả này phù hợp với nhiều nghiên cứu trước đây như nghiên cứu của Şirin & Yücel (2021), (Baş & Güney, 2022). Tuy nhiên, nghiên cứu trên lĩnh vực kiểm toán cho thấy rằng tác động của quá tải công việc lên WLB có thể bị điều chỉnh bởi yếu tố động lực làm việc (Alves và c.s., 2024). Cụ thể, nếu nhân viên có động lực cao, họ có thể chịu đựng áp lực công việc tốt hơn và duy trì được sự cân bằng công việc - cuộc sống ở mức độ tương đối. Điều này mở ra một góc nhìn mới: mức độ ảnh hưởng của quá tải công việc đến WLB có thể khác nhau tùy thuộc vào đặc điểm của từng ngành và động lực làm việc của nhân viên. Trong nghiên cứu của tác giả, tác động tiêu cực của quá tải công việc lên WLB trong ngành nhân sự có vẻ mạnh hơn so với một số ngành khác như kế toán hoặc kiểm toán, nhưng có thể thấp hơn so với các ngành có mức độ căng thẳng cao như y tế hoặc luật. Một số lý do có thể giải thích cho sự khác biệt này: (i) Tính chất công việc của nhân viên nhân sự: nhân viên nhân sự thường phải xử lý nhiều nhiệm vụ liên quan đến quản lý con người, họ cũng có trách nhiệm cân bằng giữa lợi ích của nhân viên và yêu cầu từ cấp quản lý, làm tăng mức độ căng thẳng trong công việc. (ii) Khả năng kiểm soát công việc: trong ngành kế toán, nghiên cứu của Baş & Güney (2022) chỉ ra rằng mặc dù quá tải công việc ảnh hưởng tiêu cực đến WLB, nhân viên kế toán có thể kiểm soát công việc thông qua các quy trình rõ ràng và quy định cụ thể; Tuy nhiên, trong ngành nhân sự, nhiều tình huống công việc không thể dự đoán trước, làm cho áp lực trở nên khó kiểm soát hơn. (iii) Sự khác biệt về văn hóa làm việc: khi doanh nghiệp có văn hóa làm việc linh hoạt, nhân viên có thể điều chỉnh khối lượng công việc dễ dàng hơn, từ đó giảm bớt tác động tiêu cực của quá tải công việc lên WLB.

Nhìn chung, kết quả nghiên cứu đã làm rõ vai trò của EI, POS, TA, và WO đối với WLB của nhân lực ngành nhân sự, đồng thời nhấn mạnh rằng tổ chức cần có các chính sách hỗ

trợ phù hợp để giúp nhân viên duy trì sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân.

4.2. Một số hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu cho thấy trong lĩnh vực nhân sự, cân bằng công việc - cuộc sống (WLB) chịu ảnh hưởng lớn nhất từ quá tải công việc (WO), tiếp đến là trí tuệ cảm xúc (EI), tiến bộ công nghệ (TA) và sự hỗ trợ của tổ chức (POS). Việc nghiên cứu và triển khai các biện pháp cải thiện cân bằng công việc - cuộc sống phù hợp sẽ giúp đảm bảo sự phát triển bền vững của tổ chức trong bối cảnh môi trường làm việc ngày càng thay đổi nhanh chóng. Dưới đây là một số những đề xuất cụ thể:

Thứ nhất, nâng cao trí tuệ cảm xúc (EI) cho nhân viên thông qua một số biện pháp như: (i) Đào tạo về trí tuệ cảm xúc. Cung cấp các khóa đào tạo về nhận thức cảm xúc, kiểm soát cảm xúc, và giao tiếp hiệu quả để giúp nhân viên nhân sự hiểu rõ hơn về bản thân và cải thiện khả năng xử lý tình huống trong công việc. Kết hợp các bài tập thực hành như mô phỏng tình huống, phản hồi 360 độ và huấn luyện về điều tiết cảm xúc; (ii) Xây dựng môi trường làm việc dựa trên EI. Khuyến khích văn hóa làm việc đề cao sự đồng cảm và hỗ trợ lẫn nhau. Xây dựng các quy tắc giao tiếp nội bộ dựa trên sự tôn trọng và kiểm soát cảm xúc nhằm giảm thiểu xung đột trong công việc.

Thứ hai, tăng cường sự hỗ trợ của tổ chức (POS) bằng một số biện pháp sau: (i) Tăng cường các chính sách hỗ trợ nhân sự. Các công ty nên xây dựng các chính sách linh hoạt về giờ làm việc, làm việc từ xa và hỗ trợ tâm lý để giúp nhân viên nhân sự cảm thấy an toàn hơn trong công việc; (ii) Tích hợp POS vào chiến lược phát triển nhân sự: các tổ chức nên xem xét POS không chỉ là một yếu tố tạo động lực mà còn là một công cụ giúp nâng cao hiệu suất làm việc thông qua cải thiện WLB; (iii) Đào tạo lãnh đạo về vai trò của POS: Các nhà lãnh đạo cần được đào tạo để hiểu rõ hơn về cách họ có thể hỗ trợ nhân viên thông qua các chính sách nhân sự phù hợp; (iv) Đánh giá định kỳ tác động của POS lên WLB: Các doanh nghiệp cần tiến hành khảo

sát định kỳ để đánh giá mức độ hiệu quả của các chính sách hỗ trợ nhân viên trong việc cải thiện WLB.

Thứ ba, kiểm soát tác động tiêu cực của công nghệ (TA) bằng một số biện pháp sau: (i) Thiết lập ranh giới rõ ràng giữa công việc và cuộc sống cá nhân: Do công nghệ cho phép nhân viên làm việc ngoài giờ một cách dễ dàng, các công ty nên thiết lập chính sách giới hạn thời gian làm việc ngoài giờ và khuyến khích nhân viên “ngắt kết nối” khi cần thiết; (ii) Áp dụng chính sách làm việc linh hoạt: Các công ty có thể cho phép nhân viên nhân sự làm việc từ xa một phần thời gian hoặc áp dụng chính sách giờ làm việc linh hoạt để họ có thể chủ động quản lý thời gian cá nhân tốt hơn; (iii) Tăng cường các chương trình hỗ trợ nhân viên như đào tạo về quản lý thời gian, các khóa học về sức khỏe tinh thần, hoặc các chương trình hỗ trợ gia đình có thể giúp giảm bớt căng thẳng từ công nghệ; (iv) Nâng cao nhận thức về tác động của công nghệ: Các doanh nghiệp cần tổ chức các buổi đào tạo để giúp nhân viên nhận thức được tác động của công nghệ đối với WLB và hướng dẫn họ cách sử dụng công nghệ một cách cân bằng và hiệu quả.

Thứ tư, giảm thiểu quá tải công việc (WO) bằng một số biện pháp sau: (i) Cải thiện phân bổ công việc hợp lý. Các doanh nghiệp nên rà soát lại khối lượng công việc của nhân viên nhân sự để tránh tình trạng giao quá nhiều nhiệm vụ trong cùng một khoảng thời gian; (ii) Tăng cường quản lý thời gian và hỗ trợ từ cấp quản lý. Nhân viên nhân sự nên được đào tạo về kỹ năng quản lý thời gian để giảm bớt áp lực công việc. Các nhà quản lý nên hỗ trợ nhân viên thông qua việc cung cấp các công cụ và tài nguyên giúp họ xử lý công việc hiệu quả hơn; (iii) Tạo ra một môi trường làm việc thân thiện, nơi nhân viên có thể nhận được sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và cấp trên khi cần thiết.

Kết luận

Nghiên cứu trên cho thấy cân bằng công việc - cuộc sống (WLB) của nhân lực ngành nhân sự chịu ảnh hưởng từ trí tuệ cảm xúc

(EI), sự hỗ trợ của tổ chức (POS), tiến bộ công nghệ (TA) và quá tải công việc (WO) ở những mức độ khác nhau. Các phát hiện này giúp cho nhà quản trị triển khai những biện pháp cải thiện cân bằng công việc và cuộc sống phù hợp, thiết thực, từ đó chất lượng cuộc sống của nhân viên nhân sự được nâng cao, góp phần tạo ra lực lượng lao động gắn kết, làm việc hiệu suất và giảm tỷ lệ nghỉ việc trong doanh nghiệp.

Tuy nhiên vẫn tồn tại một số hạn chế cần được xem xét: Thứ nhất, nghiên cứu tập trung vào nhân lực ngành nhân sự tại Việt Nam, do đó kết quả có thể chưa phản ánh đầy đủ tác động của EI, POS, TA và WO đến WLB trong các ngành nghề khác hoặc trong bối cảnh quốc tế; Thứ hai, nghiên cứu này chưa kiểm tra vai trò của các yếu tố trung gian và điều tiết, chẳng hạn như động lực làm việc, kỹ năng quản lý thời gian hoặc chính sách hỗ trợ từ tổ chức, những yếu tố có thể tác động đến mức độ ảnh hưởng của các biến nghiên cứu lên WLB; Thứ ba, tác động dài hạn của công nghệ đối với WLB vẫn chưa được xem xét, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số và xu hướng làm việc từ xa ngày càng gia tăng.

Các nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng phạm vi nghiên cứu sang các ngành nghề khác nhằm so sánh sự khác biệt trong cách EI, POS, TA và WO tác động đến WLB giữa các lĩnh vực khác nhau. Đồng thời, cần kiểm tra vai trò trung gian và điều tiết của các yếu tố như động lực làm việc, kỹ năng quản lý thời gian và văn hóa tổ chức, từ đó cung cấp cái nhìn toàn diện hơn về các yếu tố ảnh hưởng đến WLB. Ngoài ra, các nghiên cứu tiếp theo cũng nên xem xét tác động dài hạn của công nghệ đối với WLB, giúp doanh nghiệp xây dựng các chính sách quản lý công nghệ hợp lý nhằm tối ưu hóa hiệu suất làm việc mà không làm ảnh hưởng tiêu cực đến đời sống cá nhân của nhân viên. ♦

Tài liệu tham khảo:

Abdulwahab S, B. (2016). *The relationship between job satisfaction, job performance and*

employee engagement: An explorative study. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-relationship-between-job-satisfaction%2C-job-and-Bin/9916a165d256e4622b7e494389cde7edf1767c3e>.

Abu Bakir, S. M. (2018). The Impact of Managers' Emotional Intelligence on Employees' Work Life Balance: A Field Study at Jordanian Private Hospitals. *European Scientific Journal, ESJ*, 14(25), 256. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n25p256>.

Alves, I., Limão, M., & Lourenço, S. M. (2024). Work Overload, Work-Life Balance and Auditors' Turnover Intention: The Moderating Role of Motivation. *Australian Accounting Review*, 34(1), 4-28. <https://doi.org/10.1111/auar.12417>.

Amazue, L. O., & Onyishi, I. E. (2016). Stress Coping Strategies, Perceived Organizational Support and Marital Status as Predictors of Work-Life Balance among Nigerian Bank Employees. *Social Indicators Research*, 128(1), 147-159. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-1023-5>.

Bakuwa, R. C. (2012). EXPLORING THE HR PROFESSIONALS' EMPLOYEE ADVOCATE ROLE IN A DEVELOPING COUNTRY: The case of Malawi. *Australian Journal of Business and Management Research*, 02(12), 39-48. <https://doi.org/10.52283/NSWRCA.AJBMR.20120212A06>.

Baş, M., & Güney, S. (2022). The Mediating Role of Work-Family Conflict in the Relationship between Work Overload Perception and Job Satisfaction. *Journal of Information and Organizational Sciences*, 46(2), 345-360. <https://doi.org/10.31341/jios.46.2.5>.

Chatterjee, S., Nandi, S., & Subha, K. (2022). Exploring the relationship between Emotional Intelligence and Work-life Balance of the employees in IT sector. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research*, 9(2), 234-244.

Dias, P., & Rebecca, E. (2024). The Impact of Emotional Intelligence on Work-Life

Balance and Employee Behavior: A Case Study of Production Employees at Selected manufacturing company in Colombo District. *Journal of Human Resource Management Perspectives*, 9(2). <https://doi.org/10.4038/jhrmp.v9i2.13>.

Easmin, R., Anwar, T., Dovash, R. H., & Karim, R. (2019). Improving Work Life Balance: A Study on Employees in Private Commercial Banks of Bangladesh. *IOSR Journal of Business and Management*, 21(5), 1-12.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>.

F. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>.

Fitria, Y., & Linda, M. R. (2019). Perceived Organizational Support and Work Life Balance on Employee Turnover Intention. *Proceedings of the 1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018)*. Proceedings of the 1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018), Bandung, Indonesia. <https://doi.org/10.2991/icebef-18.2019.107>.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with

unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>.

Githinji, F., & Wekesa, D. S. (2017). The Influence of Technology on Employees' Work Life Balance in the Insurance Industry. *IOSR Journal of Humanities and Social* <https://doi.org/10.9790/0837-2205052126>.

Goleman, D. (2011). *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*. More Than Sound.

Greenberg, E. S., Sikora, P. B., Grunberg, L., & Moore, S. (2005). *Work Teams and Organizational Commitment: Exploring the Influence of the Team Experience on Employee Attitudes* (No. Workplace Change Project Working Paper No. WP-012). Institute of Behavioral Science, University of Colorado at Boulder, University of Puget Sound.

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8).

Gurbuz, S., Turunc, O., & Celik, M. (2013). The impact of perceived organizational support on work-family conflict: Does role overload have a mediating role? *Economic and Industrial Democracy*, 34(1), 145-160. <https://doi.org/10.1177/0143831X12438234>.

Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.

- Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress* (tr xvii, 360). Hemisphere Publishing Corp.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>.
- Huo, M.-L., & Jiang, Z. (2023). Work-role overload, work-life conflict, and perceived career plateau: The moderating role of emotional stability. *Human Resource Management*, 62(6), 867-882. <https://doi.org/10.1002/hrm.22167>.
- Iza Zorec, Jan Hočevár, & Luka Eržen. (2021). The interplay among work overload and time management in predicting job performance and work-life balance. *dynamic relationships management journal*, 10(2). <https://doi.org/10.17708/DRMJ.2021.v10n02a04>.
- Kosse, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). The Sustainable Workforce: Organizational Strategies for Promoting Work-Life Balance and Wellbeing. Trong C. L. Cooper (B.t.v), *Wellbeing* (1st a.b, tr 1-24). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell030>.
- Koubova, V., & Buchko, A. A. (2013). Life-work balance: Emotional intelligence as a crucial component of achieving both personal life and work performance. *Management Research Review*, 36(7), 700-719. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2012-0115>.
- Kumarasamy, M. M., Pangil, F., & Mohd Isa, M. F. (2016). The effect of emotional intelligence on police officers' work-life balance: The moderating role of organizational support. *International Journal of Police Science & Management*, 18(3), 184-194. <https://doi.org/10.1177/1461355716647745>.
- Mallikarjuna, N. (2012). Human Resources Responsibility on Job Satisfaction. *IOSR Journal of Business and Management*, 2(1), 11-14. <https://doi.org/10.9790/487X-0211114>.
- McDonald, P., & Bradley, L. M. (2005). *The Case for Work-Life Balance: Closing the Gap Between Policy and Practice*. Hudson Global Resources (Aust) Pty, Limited.
- Muhammad Faizal, S., Fathin Safiera Mohd, Z., Effa Radzlia Md, R., Fatin Farhana, R., & Zahirah Hamid, G. (2020). Emotional Intelligence, Social Supports, Technology Advancement, Work Condition and Work-Life Balance among Employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(5), Pages 23-32. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v10-i5/7169>
- Nam, T. (2014). Technology Use and Work-Life Balance. *Applied Research in Quality of Life*, 9(4), 1017-1040. <https://doi.org/10.1007/s11482-013-9283-1>.
- Nguyễn Thị Liên & Nguyễn Mạnh Hùng. (2023). Examining the factors affecting work-life balance and well-being among remote workers: Evidence from transportation businesses in Vietnam. *Revista Gestão & Tecnologia*, 23(4), 258-284.
- Özgül, B. (2023). A Study on the Moderating Role of Self-Efficacy in the Relationship between Perceived Organizational Support and Work-Life Balance. *OPUS Toplum Araştırmaları Dergisi*, 20(54), 504-517. <https://doi.org/10.26466/opusjr.1306006>.
- Prikshat, V., Biswas, K., Nankervis, A., & Hoque, M. R. (2018). Bangladesh HR professionals' competencies: Impact on firm performance and moderating effects of organisation life cycle. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 6(2), 203-220. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2017-0064>.
- Putri, A., Amran, A., Suparwo, A., Kurniawan, A., Rahayu, Y. S., & Suryana, S. (2021). The Importance of Perceived Organizational Support and Work From Home to increase Work-Life Balance During The Covid-19 Pandemic. *Asia Pacific Journal of Management and Education*, 4(3), 10-21. <https://doi.org/10.32535/apjme.v4i3.1262>.

- Qureshi, I., Jamil, R., Iftikhar, M., Arif, S., Lodhi, S., Naseem, I., & Zaman, K. (2012). *Job Stress, Workload, Environment and Employees Turnover Intentions: Destiny or Choice* (SSRN Scholarly Paper No. 2152930). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=2152930>.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>.
- Şirin, M. S., & Yücel, İ. (2021). The relationship between supervisor support and work-family conflict and the mediating role of work overload perception on this relationship. *Ekonomski Vjesnik*, 34(1), 145-159. <https://doi.org/10.51680/ev.34.1.11>.
- Skinner, N., & Pocock, B. (2008). Work-life conflict: Is work time or work overload more important? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(3), 303-315. <https://doi.org/10.1177/1038411108095761>.
- S.Marylin Jeya Praya, Abhijith Ghosh, Osama Isaac, & S.Aravinth Vijay Jesuraj. (2019). The Impact of Emotional Intelligence on Work Life Balance among Pharmacy Professionals in Malaysia. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 3(1), 29-34.
- Sulistiyan, E., Hidayat, Y. A., Setiawan, A., & Suwardi, S. (2022). Perceived organizational support, employee work engagement and work life balance: Social exchange theory perspective. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 15(2), 133. <https://doi.org/10.26623/jreb.v15i2.5336>.
- Trần Cẩm Tú. (2023). Các nhân tố ảnh hưởng đến sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống của giáo viên trên địa bàn Hà Nội và các tỉnh lân cận. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 309(2), Article 309(2).
- Valcour, P. M., & Hunter, L. W. (2005). Technology, Organizations, and Work-Life Integration. Trong *Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives* (tr 61-84). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Waller, A. D., & Ragsdell, G. (2012). The impact of e-mail on work-life balance. *Aslib Proceedings*, 64(2), 154-177. <https://doi.org/10.1108/00012531211215178>.
- Wong, C.-S., Ping-Man, W., & Law, K. S. (2007). Evidence of the practical utility of Wong's emotional intelligence scale in Hong Kong and mainland China. *Asia Pacific Journal of Management: APJM*, 24(1), 43-60. <https://doi.org/10.1007/s10490-006-9024-1>.

Summary

This study aims to evaluate the impact of Emotional Intelligence (EI), Technology Advancement (TA), Perceived Organizational Support (POS), and Work Overload (WO) on the Work-Life Balance (WLB) of human resource personnel in Vietnam. Data were collected from 241 HR employees working in enterprises of various sizes. Structural Equation Modeling (SEM) was employed to test the research hypotheses. The results indicate that EI and POS have a positive effect on WLB, while TA and WO exert a negative influence. Based on these findings, the study proposes several solutions, such as enhancing EI training, developing organizational support policies, managing technology usage, and allocating work appropriately. In addition, the study identifies several limitations and suggests future research directions focusing on the mediating and moderating roles, as well as the long-term effects of technology on WLB in the context of digitalization and evolving work structures for HR professionals.