
CÂN BẰNG CUỘC SỐNG CÔNG VIỆC VÀ SỰ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TRONG CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA HẠNH PHÚC NHÂN VIÊN

Phạm Thị Bích Ngọc

Khoa Kinh tế và Quản lý nguồn nhân lực, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: ngocpb@neu.edu.vn

Lý Thu Hằng

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: 11191679@st.neu.edu.vn

Mã bài: JED - 627

Ngày nhận bài: 10/04/2022

Ngày nhận bài sửa: 28/06/2022

Ngày duyệt đăng: 02/08/2022

Tóm tắt:

Bài viết này tập trung xem xét ảnh hưởng của cân bằng cuộc sống công việc tới sự thực hiện công việc thông qua hạnh phúc của nhân viên trong các doanh nghiệp ở Việt Nam. Kết quả khảo sát 399 nhân viên hiện đang làm việc trong các doanh nghiệp ở Hà Nội chỉ ra rằng cân bằng cuộc sống công việc có ảnh hưởng đáng kể đến sự thực hiện công việc của nhân viên. Hạnh phúc thụ hưởng và hạnh phúc tự do của nhân viên đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa cân bằng cuộc sống công việc và sự thực hiện công việc của họ. Trên cơ sở kết quả này, nhóm tác giả cũng đề xuất một số giải pháp đảm bảo cân bằng cuộc sống công việc đồng thời nâng cao hạnh phúc của nhân viên từ đó tăng hiệu suất thực hiện công việc.

Từ khóa: Cân bằng cuộc sống công việc, hạnh phúc của nhân viên, sự thực hiện công việc.

Mã JEL: D23

Work-Life balance and work performance of employees in Vietnam companies: A mediating role of employee well-being

Abstract:

This study focuses on examining the effect of a work life balance on work performance through employees' well-being at enterprises in Vietnam. The survey results of 399 employees currently working in enterprises in Hanoi indicate that work-life balance has a significant influence on work performance. From hedonistic and eudemonistic perspectives, well-being is found to mediate the relationship between work-life balance and work performance of employees. Based on the findings, the authors propose some solutions to ensure work-life balance and improve employee well-being, thereby increasing work performance.

Keywords: Work-life balance, employee well-being, work performance.

JEL code: D23

1. Giới thiệu

Trong những năm gần đây, cân bằng giữa cuộc sống công việc đã trở thành một trong những chủ đề hấp dẫn, thu hút sự chú ý của các nhà nghiên cứu cũng như các nhà quản lý trong các doanh nghiệp. Cân bằng giữa công việc và gia đình rất khó để duy trì trong các xã hội công nghiệp hiện đại do nhu cầu ngày càng tăng trong công việc và gia đình. Hơn nữa, cân bằng giữa cuộc sống công việc là một trong những nhu cầu thiết yếu của “Thế hệ trẻ”, những người coi trọng sự linh hoạt trong thời gian như cũng như không gian tại nơi làm việc.

Rất nhiều nghiên cứu đã chỉ ra mối quan hệ mạnh mẽ giữa cân bằng giữa cuộc sống công việc và hiệu

suất công việc của nhân viên. Xung đột giữa công việc và gia đình làm giảm sự hài lòng với công việc, từ đó ảnh hưởng tiêu cực tới hiệu suất công việc của nhân viên (Johnson & cộng sự, 2005; Soomro & cộng sự, 2018; Haider & cộng sự, 2018). Xung đột giữa cuộc sống - công việc sẽ tạo ra sự căng thẳng, áp lực ở nhân viên từ đó làm giảm mức năng suất của họ cũng như gây ra tác động tiêu cực đến hiệu quả hoạt động của tổ chức (Nart & Batur, 2014). Tăng cường cân bằng giữa cuộc sống - công việc có thể mang lại lợi ích cho cả nhân viên và tổ chức (Beauregard & Henry, 2009). Một báo cáo được công bố gần đây trên Forbes cho thấy cân bằng giữa công việc và cuộc sống góp phần thúc đẩy sự sáng tạo, năng suất và hiệu suất làm việc của nhân viên (Kruse, 2017).

Mặc dù các nhà nghiên cứu ngày càng quan tâm xem xét mối quan hệ giữa cân bằng cuộc sống-công việc và hiệu suất công việc của nhân viên, rất ít nghiên cứu đã mô tả các cơ chế giải thích mối quan hệ này.

Kết quả khảo sát trên mạng việc làm *JobStreet.com* với 5.500 người lao động tại TP. Hồ Chí Minh cho thấy trên 57% số người không thể cân bằng giữa công việc và cuộc sống, trong đó tỷ lệ này ở cấp quản lý là 51%, còn ở cấp nhân viên dưới một năm kinh nghiệm là hơn 63%. Mất cân bằng giữa công việc và cuộc sống là nguyên nhân chính khiến người lao động cảm thấy mệt mỏi với công việc hiện tại, dẫn đến tình trạng căng thẳng tâm lý và giảm năng suất làm việc, và ảnh hưởng đến kết quả chung của doanh nghiệp. Chính vì vậy, các nhà nghiên cứu và quản lý cần hiểu về mối quan hệ giữa cân bằng cuộc sống-công việc, hạnh phúc nhân viên với hiệu suất công việc của họ; từ đó đưa ra các giải pháp cải thiện hiệu suất làm việc của nhân viên thông qua việc hỗ trợ nhân viên cân bằng cuộc sống và công việc.

Bài viết này tập trung xem xét và kiểm định mối quan hệ giữa cân bằng cuộc sống công việc, hạnh phúc của nhân viên và sự thực hiện công việc của nhân viên hiện đang làm việc tại các doanh nghiệp Việt Nam. Từ đó, nhóm tác giả đề xuất các biện pháp giúp các nhà quản lý nâng cao kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

2. Cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu

2.1. Cân bằng cuộc sống công việc

Các nhà nghiên cứu đã đưa ra nhiều định nghĩa khác nhau về cân bằng giữa cuộc sống và công việc. Clark (2000) định nghĩa cân bằng cuộc sống công việc là sự hài lòng và khả năng hoạt động tốt ở cả nơi làm việc và ở nhà, với ít sự xung đột giữa hai vai trò. Cùng với một số nghiên cứu khác, cân bằng giữa cuộc sống và công việc được cho là chỉ liên quan đến vai trò trong công việc và gia đình. Tuy nhiên, lại có quan điểm cho rằng khái niệm này gắn liền với sự cân bằng giữa lượng thời gian và nỗ lực mà ai đó dành cho công việc và các hoạt động cá nhân của mình, nhằm duy trì cảm giác hài hòa tổng thể trong cuộc sống (Clarke & cộng sự, 2004).

Trong nghiên cứu này, sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc được định nghĩa là khả năng cân bằng giữa hai vai trò trong công việc và gia đình, cũng như sự cân bằng giữa công việc với các vai trò và trách nhiệm khác trong cuộc sống riêng tư, bao gồm cả công việc, gia đình và các hoạt động cá nhân khác.

2.2. Hạnh phúc của nhân viên

Hạnh phúc của nhân viên là một khái niệm đa chiều với những yếu tố bối cảnh và văn hóa ảnh hưởng tới nó (Sandilya & Shahnawaz, 2018). Hạnh phúc đề cập đến các trải nghiệm cá nhân đem lại giá trị (Bandura, 1986). Hầu hết các định nghĩa về hạnh phúc nhân viên đều đề cập đến các cảm giác tích cực như sự hài lòng, thỏa mãn và vui vẻ với cuộc sống.

Trong nghiên cứu này, hạnh phúc của nhân viên được định nghĩa là tổng thể chất lượng của các trải nghiệm và hoạt động của nhân viên tại nơi làm việc và được chia làm 2 khía cạnh, hạnh phúc thụ hưởng và hạnh phúc tự do (Ballesteros-Leiva & cộng sự, 2017; Huta, 2016). Hạnh phúc thụ hưởng nhìn nhận hạnh phúc của con người nghiêng về sự hưởng thụ, gồm việc đạt được các mục tiêu và giá trị trong các lĩnh vực khác nhau (Diener & cộng sự, 1998). Hạnh phúc tự do xem xét hạnh phúc thực sự của con người, đó là nhận ra và hiện thực hóa được tiềm năng của bản thân (Ryan & Deci, 2001).

2.3. Sự thực hiện công việc

Sự thực hiện công việc được định nghĩa là các kết quả và hành vi yêu cầu người lao động đạt được nhằm hỗ trợ và đạt được các mục tiêu của tổ chức (Williams & Anderson, 1991; Magnier-Watanabe & cộng sự, 2017; Warr & Nielsen, 2018). Cụ thể, sự thực hiện công việc gồm 2 khía cạnh chính: và hiệu suất làm việc và

các hành vi thể hiện trong quá trình thực hiện công việc. Hiệu suất làm việc là mức độ mà một nhân viên đáp ứng các yêu cầu, mục tiêu gắn với vai trò công việc của họ một cách chính thức (Silvester & Konstantinou, 2010). Các hành vi gắn với sự thực hiện công việc gồm hành vi tích cực và tiêu cực của người lao động. Hành vi công dân tổ chức là những hành vi là hành vi tự nguyện của cá nhân góp phần duy trì, cải thiện môi trường làm việc và hỗ trợ việc thực hiện công việc Organ (1997). Đó là “những đóng góp, những hoạt động vượt ra ngoài những nhiệm vụ được nêu trong mô tả công việc mà không đòi hỏi từ hệ thống khen thưởng chính thức” (Organ & cộng sự, 2006). Hành vi công dân tổ chức cũng là những hành vi vượt lên trên những mục tiêu công việc đã được xác định (Warr & Nielsen, 2018).

2.4. *Mối quan hệ giữa cân bằng công việc-cuộc sống và sự thực hiện công việc*

Trong nghiên cứu của mình vào năm 2014, Kim đã khẳng định mối quan hệ thuận chiều giữa cân bằng cuộc sống công việc và kết quả thực hiện công việc. Tuy nhiên, mối tương quan này không được thể hiện trực tiếp mà thông qua một biến trung gian là cam kết tình cảm của nhân viên. Thevanes & Mangaleswaran (2018) khẳng định rằng sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc có mối quan hệ thuận chiều và có ý nghĩa đối với hiệu suất công việc nói chung. Tương tự như các kết luận trên, đa số các bài nghiên cứu khác đều cho rằng nếu nhân viên dễ dàng cân bằng giữa cuộc sống công việc hơn, hiệu quả thực hiện công việc của họ sẽ cao hơn. Một số bài nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ trực tiếp, một số lại kết luận mối quan hệ trên được ảnh hưởng thông qua một vài biến trung gian như hạnh phúc tâm lý (Haider & cộng sự, 2018), cam kết tình cảm (Kim, 2014). Chính vì vậy, giả thuyết sau được đề xuất.

Giả thuyết H1: Cân bằng cuộc sống công việc tác động tích cực đến sự thực hiện công việc.

2.5. *Mối quan hệ giữa cân bằng cuộc sống-công việc và hạnh phúc của nhân viên*

Mối quan hệ giữa cân bằng cuộc sống và công việc với hạnh phúc của nhân viên được nhận được sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu (ví dụ: Lucia-Casademunt & cộng sự, 2015; Ashtankar, 2016; Rahim & cộng sự, 2020). Kết quả chính của các nghiên cứu này đều khẳng định rằng khả năng của nhân viên trong đạt được cân bằng giữa cuộc sống và công việc có vai trò quan trọng đối với mức độ hạnh phúc của họ. Lucia-Casademunt & cộng sự (2015) đã xác nhận rằng các chính sách liên quan đến cân bằng cuộc sống công việc có mối quan hệ tích cực với cảm nhận hạnh phúc của nhân viên tại nơi làm việc với sự điều tiết của văn hóa quốc gia. Ashtankar (2016) cũng khẳng định việc giữ cân bằng giữa cuộc sống công việc là vô cùng quan trọng để nâng cao hạnh phúc của nhân viên. Thêm vào đó, hạnh phúc tâm lý của nhân viên được đánh giá là có mối quan hệ tích cực với cân bằng cuộc sống công việc (Rahim & cộng sự, 2020). Như vậy, có thể thấy, đa số các nghiên cứu trước đây đều cho rằng sự cân bằng giữa cuộc sống công việc có mối quan hệ tích cực với hạnh phúc của nhân viên. Tuy nhiên, những nghiên cứu trước đây được thực hiện ở các quốc gia khác nhau. Chính vì vậy giả thuyết sau được đề xuất.

Giả thuyết H2: Cân bằng cuộc sống công việc tác động tích cực đến hạnh phúc của nhân viên

2.6. *Mối quan hệ giữa hạnh phúc của nhân viên và sự thực hiện công việc*

Mối quan hệ giữa hạnh phúc của nhân viên và sự thực hiện công việc của họ được khẳng định bởi các nghiên cứu trước đây. Wright & Cropanzano (2000) chỉ ra rằng những người lao động cảm thấy hạnh phúc thường có hiệu suất làm việc cao hơn. Cụ thể hơn, Kundi & cộng sự (2020) đã nhận thấy cả hạnh phúc thụ hưởng và hạnh phúc tự do đều góp phần gia tăng cam kết tình cảm của nhân viên đối với tổ chức, khiến họ hoàn thành tốt hơn công việc của mình. Tuy nhiên, ảnh hưởng của hạnh phúc đến sự thực hiện công việc của nhân viên ở các quốc gia khác nhau có sự khác nhau (Magnier-Watanabe & cộng sự, 2020). Nghiên cứu của Magnier-Watanabe & cộng sự (2020) chỉ ra rằng, có sự ảnh hưởng tích cực của hạnh phúc cá nhân đến sự thực hiện công việc (của cả nhân viên và nhà quản lý) tại Nhật Bản, tuy nhiên, tại Pháp, mối quan hệ này lại chưa được khẳng định và ủng hộ. Chính vì vậy, giả thuyết sau được đề xuất.

Giả thuyết H3: Hạnh phúc của nhân viên tác động tích cực đến sự thực hiện công việc

2.7. *Vai trò trung gian của hạnh phúc trong mối quan hệ giữa cân bằng công việc-cuộc sống và sự thực hiện công việc*

Theo lý thuyết nhu cầu công việc-nguồn lực của Bakker & Demerouti (2007), nhu cầu công việc là những khía cạnh của công việc có thể tạo ra áp lực, sự căng thẳng và xung đột công việc-cuộc sống cho nhân viên. Trong khi sự phức tạp và khối lượng công việc tạo ra những thử thách đòi hỏi cá nhân cần nỗ lực nhiều hơn

để có thể đạt kết quả cao, sự xung đột giữa công việc và cuộc sống có thể làm giảm hiệu suất làm việc của cá nhân. Nguồn lực công việc là những khía cạnh liên quan đến công việc giúp nhân viên đáp ứng những nhu cầu công việc và đạt mục tiêu. Việc cân bằng cuộc sống-công việc của nhân viên có thể được xem như là nguồn lực góp phần nâng cao hiệu suất làm việc của họ.

Lý thuyết sự kiện cảm xúc cũng có thể được sử dụng để giải thích tác động trung gian của sức khỏe tâm lý và cảm nhận hạnh phúc của nhân viên trong mối quan hệ giữa cân bằng cuộc sống-công việc và hiệu suất làm việc của nhân viên (Weiss & Cropanzano, 1996). Theo lý thuyết này, những sự kiện tích cực và tiêu cực xảy ra trong quá trình thực hiện công việc tác động đến cảm xúc của cá nhân, từ đó ảnh hưởng đến sự thực hiện công việc của họ. Sức khỏe tâm lý, hạnh phúc của nhân viên là phản ứng cảm xúc tích cực của cá nhân khi họ có thể cân bằng được công việc và cuộc sống (Fredrickson, 2001). Như vậy, cảm nhận hạnh phúc cầu nối trung gian giữa cân bằng cuộc sống công việc và sự thực hiện công việc của nhân viên.

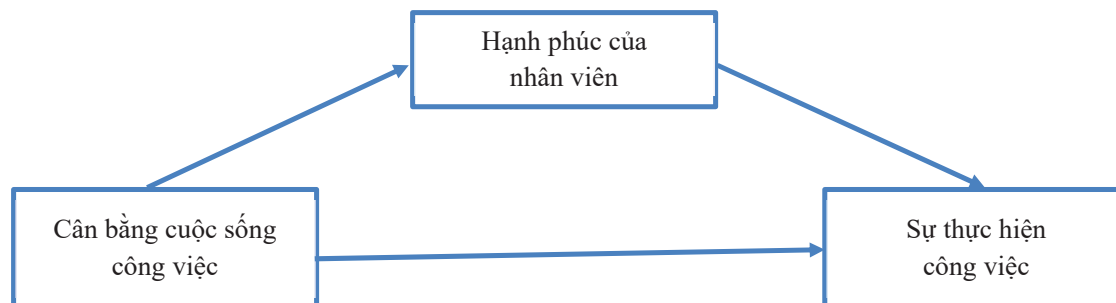
Mặc dù đã có một vài nghiên cứu (ví dụ Obrenovic & cộng sự, 2020; Haider & cộng sự, 2018; Medina-Garrido & cộng sự 2016) đề cập tới vai trò trung gian của hạnh phúc tới mối quan hệ giữa cân bằng cuộc sống-công việc và sự thực hiện công việc, những nghiên cứu này chỉ đề cập đến vai trò trung gian của hạnh phúc tâm lý và được thực hiện tại các lĩnh vực, quốc gia khác nhau. Nghiên cứu xem xét vai trò trung gian của các khía cạnh khác nhau của hạnh phúc nhân viên trong mối quan hệ giữa cân bằng cuộc sống công việc và sự thực hiện công việc của nhân viên trong các doanh nghiệp tại Việt Nam còn rất hạn chế. Chính vì vậy, giả thuyết sau được đề xuất.

Giả thuyết H4: Hạnh phúc của nhân viên có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa cân bằng cuộc sống - công việc và sự thực hiện công việc của nhân viên.

3. Mô hình nghiên cứu và các giả thuyết

Dựa trên tổng quan nghiên cứu và các lý thuyết xung đột vai trò và lý thuyết nhu cầu công việc nguồn lực, lý thuyết sự kiện cảm xúc, nhóm nghiên cứu xây dựng mô hình nghiên cứu về mối quan hệ giữa cân bằng cuộc sống công việc, hạnh phúc của nhân viên và sự thực hiện công việc, thể hiện ở Hình 1.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Phương pháp chọn mẫu và đặc điểm mẫu khảo sát

Với tổng thể nghiên cứu là người lao động tại các doanh nghiệp tại Việt Nam, nhóm nghiên cứu sử dụng kết hợp phương pháp chọn mẫu có chủ đích và chọn mẫu thuận tiện để tiến hành thu thập thông tin phục vụ cho nghiên cứu với cỡ mẫu đáp ứng yêu cầu tối thiểu cho phân tích định lượng. Đối tượng khảo sát là 399 người lao động đang làm việc tại doanh nghiệp ở Hà Nội. Số lượng nhân viên được khảo sát ở từng doanh nghiệp không quá 15 người.

Về quy mô mẫu, theo Hair & cộng sự (1998), cỡ mẫu tối thiểu dùng trong phân tích nhân tố khám phá cần gấp 5 lần tổng số biến quan sát trong bảng hỏi. Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) với 43 quan sát. Vì vậy, nếu tính theo nguyên tắc 5 lần tổng số biến đo lường của Hair & cộng sự (1998) thì cỡ mẫu tối thiểu là: $43 \times 5 = 215$ quan sát. Thực tế, nhóm nghiên cứu đã sử dụng dữ liệu thu thập từ 399 người hiện đang làm việc trong các doanh nghiệp tại Hà Nội. Do đó, đối với một bảng hỏi có 43 quan sát thì cỡ mẫu 399 là hoàn toàn phù hợp để tiến hành phân tích nhân tố khám phá.

4.2. Xây dựng thước đo

Bảng 1. Đặc điểm mẫu khảo sát

Tiêu chí phân loại		Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	195	48,9
	Nữ	204	51,1
Độ tuổi	Dưới 30	338	84,7
	Từ 31-40	55	13,8
	Từ 41-50	6	1,5
Trình độ học vấn	Trung học phổ thông	24	6,0
	Trung cấp	3	0,8
	Cao đẳng	9	2,3
	Đại học	347	87,0
	Sau đại học	16	4,0
Vị trí công tác	Nhân viên	318	79,7
	Trưởng nhóm	40	10,0
	Quản lý cấp trung	29	7,3
	Quản lý cấp cao	12	3,0
Hình thức sở hữu	Doanh nghiệp nhà nước	38	9,5
	Doanh nghiệp tư nhân, cổ phần	266	66,7
	Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài	73	18,3
	Khác	22	5,6

Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu.

Biến sự cân bằng cuộc sống công việc gồm 2 thành phần: cân bằng vai trò và hòa hợp vai trò. Thước đo biến này gồm 6 chỉ báo (sự tận hưởng của người lao động với các vai trò, cân bằng sự chú ý, thỏa mãn và nỗ lực dành cho các vai trò khác nhau của cá nhân, thời gian để dành cho gia đình và bạn bè, thời gian để hoàn thành các công việc gia đình) được kế thừa và phát triển dựa trên nghiên cứu của Marks & MacDermid (1996).

Thước đo của biến hạnh phúc của nhân viên được xây dựng trên 2 khía cạnh: hạnh phúc thụ hưởng và hạnh phúc tự do. Hạnh phúc thụ hưởng sử dụng 5 chỉ báo theo Diener & cộng sự (1998). Hạnh phúc tự do được đo lường bằng 16 chỉ báo theo Waterman & cộng sự (2010).

Sự thực hiện công việc được đo lường trên 2 khía cạnh: Hiệu suất công việc và hành vi công dân tổ chức. Bảy chỉ báo của Williams & Anderson (1991) được sử dụng để đo lường biến hiệu suất công việc. Hành vi công dân tổ chức được đo lường dựa trên các thước đo phát triển bởi Organ (1988), và gồm sự tận tâm, tinh thần cao thượng, phẩm hạnh của nhân viên, sự lịch thiệp và lòng vị tha.

Tất cả các biến trong mô hình nghiên cứu được đo lường với thang đo Likert 5 điểm, từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý).

5. Kết quả nghiên cứu

5.1. Kết quả kiểm định độ tin cậy và tính hiệu lực của thước đo

Nghiên cứu sử dụng phân tích nhân tố khám phá EFA để đánh giá tính hiệu lực của thước đo và sử dụng kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha để đánh giá độ tin cậy của thước đo.

Bảng 2. Bảng kết quả kiểm định độ tin cậy của thước đo các biến trong mô hình nghiên cứu

Nhân tố	Mã hóa	Số chỉ báo	Cronbach's Alpha
Hạnh phúc của nhân viên	MEWB	11	0,876
Hạnh phúc thụ hưởng	MEWBa	5	0,829
Hạnh phúc tự do	MBWBb	6	0,816
Cân bằng cuộc sống công việc	MWLB	9	0,819
Sự thực hiện công việc	MJP	23	0,886

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm nghiên cứu.

Theo kết quả phân tích nhân tố khám phá, chỉ số KMO đạt 0,916 ($>0,5$) và giá trị kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (sig Bartlett's Test = 0,000 $< 0,05$) chứng tỏ có sự tương quan giữa các biến quan sát với nhau trong nhân tố. Cùng với tổng phương sai trích đạt 62,706% ($>50\%$), những chỉ số này cho thấy mô hình phân tích EFA là phù hợp với dữ liệu nghiên cứu.

Các nhân tố trong hai biến độc lập và biến phụ thuộc được kiểm định độ tin cậy với hệ số Cronbach's Alpha và hệ số tương quan biến tổng của từng quan sát. Kết quả cho thấy biến cân bằng giữa cuộc sống và công việc, hạnh phúc của nhân viên và sự thực hiện công việc lần lượt có hệ số Cronbach's Alpha đạt 0,819; 0,876; 0,886. Kết quả này phản ánh các nhân tố trong các biến nghiên cứu đều có độ tin cậy cao.

Bảng 3. Kết quả kiểm định tác động của cân bằng cuộc sống công việc tới sự thực hiện công việc và hạnh phúc của nhân viên

Biến	Mô hình 1 MJP		Mô hình 2 MEWBa		Mô hình 3 MEWBb		Mô hình 4 MEWB	
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
Giới tính	0,069	0,107	-0,013	0,733	0,024	0,581	0,006	0,866
Độ tuổi	0,063	0,299	-0,096	0,078	-0,009	0,882	-0,062	0,244
Trình độ học vấn	0,056	0,186	0,022	0,562	0,106	0,015	0,074	0,046
Thời gian làm việc	-0,17	0,775	0,167	0,002	-0,048	0,438	0,071	0,183
Vị trí công việc	-0,002	0,967	0,032	0,442	-0,048	0,315	-0,008	0,827
Hình thức sở hữu	-0,031	0,460	-0,041	0,273	0,038	0,376	-0,002	0,951
Lĩnh vực hoạt động	-0,035	0,405	-0,017	0,653	0,001	0,966	-0,009	0,808
Quy mô doanh nghiệp	0,036	0,442	0,053	0,204	-0,014	0,765	0,023	0,572
Số năm hoạt động	0,020	0,674	0,033	0,445	0,128	0,010	0,094	0,027
MWLB	0,565	0,000	0,642	0,000	0,512	0,000	0,678	0,000
R ² hiệu chỉnh	0,309		0,436		0,253		0,455	
Thống kê F	18,832	0,000	31,798	0,000	14,481	0,000	34,269	0,000

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm nghiên cứu.

5.2. Kết quả nghiên cứu

Để kiểm định các giả thuyết H1, H2, H3 của nghiên cứu, các mô hình hồi quy đa biến 1, 2, 3, 4 được thực hiện với phần mềm SPSS 23 và công cụ PROCESS Model 6 được sử dụng để kiểm định giả thuyết H4 với mô hình 5, 6 và 7.

Bảng 4. Kết quả kiểm định tác động của hạnh phúc nhân viên tới sự thực hiện công việc

Biến	Mô hình 5 MJP		Mô hình 6 MJP		Mô hình 7 MJP	
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
Biến nhân khẩu						
Giới tính	0,063	0,144	0,038	0,316	0,059	0,103
Độ tuổi	0,109	0,075	0,061	0,26	0,104	0,043
Trình độ học vấn	0,031	0,472	-0,029	0,439	-0,003	0,943
Thời gian làm việc	-0,096	0,119	0,031	0,56	-0,062	0,226
Vị trí công việc	-0,004	0,931	0,047	0,252	0,011	0,785
Hình thức sở hữu	0,000	0,992	-0,048	0,203	-0,026	0,463
Lĩnh vực hoạt động	-0,040	0,35	-0,052	0,171	-0,035	0,339
Quy mô doanh nghiệp	0,006	0,895	0,046	0,273	0,019	0,626
Số năm hoạt động	-0,011	0,822	-0,079	0,066	-0,052	0,203
Biến độc lập						
MEW _{Ba}	0,558	0,000				
MEW _{Bb}			0,67	0,000		
MEW _B					0,712	0,000
R ² hiệu chỉnh	0,295		0,444		0,501	
Thống kê F	17,708	0,000	32,825	0,000	40,969	0,000

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm nghiên cứu.

Kết quả phân tích hồi quy thể hiện ở Bảng 3 đã chỉ ra rằng, 30,9% sự biến thiên của sự thực hiện công việc được giải thích thông qua cân bằng cuộc sống công việc (R^2 hiệu chỉnh = 0,309; $F=18,832$, $Sig < 0,001$). Cân bằng cuộc sống công việc có tác động tích cực đến sự thực hiện công việc ($\beta = 0,565$, $Sig < 0,001$). Như vậy, giả thuyết H1 được ủng hộ.

Trong mô hình 2 và 3, cân bằng cuộc sống – công việc có tác động thuận chiều đáng kể tới các thành phần đo lường hạnh phúc của nhân viên (hạnh phúc thụ hưởng và hạnh phúc tự do), và hạnh phúc của nhân viên trong các doanh nghiệp tại Việt Nam (R^2 hiệu chỉnh = 0,436 và 0,253; 0,455; $F=31,798$; 14,481; 34,269 $Sig < 0,001$). Trong đó, ảnh hưởng của cân bằng cuộc sống công việc tới hạnh phúc thụ hưởng lớn hơn ảnh hưởng của cân bằng cuộc sống công việc tới hạnh phúc tự do ($\beta=0,642$; 0,512; $Sig < 0,001$). Kết quả kiểm định mô hình 4 cho thấy, 45,5% sự biến thiên của hạnh phúc của nhân viên nói chung được giải thích bởi sự cân bằng cuộc sống công việc. Kết quả này ủng hộ cho giả thuyết H2 của nghiên cứu.

Để kiểm định mối quan hệ giữa hạnh phúc của nhân viên và sự thực hiện công việc, mô hình hồi quy 5, 6, 7 được thực hiện. Mô hình 5 và 6 lần lượt được thực hiện nhằm xác định tác động của hạnh phúc thụ hưởng (MEW_{Ba}) và hạnh phúc tự do (MEW_{Bb}) của nhân viên đến sự thực hiện công việc của họ trong tổ chức. Mô hình 7 sẽ xem xét tác động của hạnh phúc nói chung (MEW_B) tới sự thực hiện công việc (MJP).

Kết quả kiểm định ở bảng 4 cho thấy, hạnh phúc của nhân viên có ảnh hưởng đáng kể tới sự thực hiện công việc của họ (R^2 hiệu chỉnh = 0,501; $F=40,969$; $\beta=0,712$; $Sig < 0,001$). Cụ thể hơn, ảnh hưởng của hạnh phúc tự do đến sự thực hiện công việc mạnh hơn ảnh hưởng của hạnh phúc thụ hưởng tới sự thực hiện công việc (R^2 hiệu chỉnh = 0,444; 0,295; $F=32,825$; 17,708 $\beta=0,67$; 0,558; $Sig < 0,001$). Kết quả này ủng hộ cho giả thuyết H3 của nghiên cứu.

Để kiểm định giả thuyết H4 – vai trò trung gian của hạnh phúc nhân viên trong mối quan hệ giữa cân bằng cuộc sống công việc và sự thực hiện công việc, nhóm nghiên cứu sử dụng công cụ Process Macro

Hayes. Mô hình 8, 9, 10 thể hiện kết quả kiểm định tác động của cân bằng cuộc sống công việc (MWLB) đến sự thực hiện công việc (MJP) thông qua hạnh phúc thụ hưởng (EWBa) và hạnh phúc tự do (EWBb). Mô hình 11 đại diện cho tổng tác động của cân bằng cuộc sống công việc (WLB) đến sự thực hiện công việc (MJP).

Kết quả ở Bảng 5 đã cho thấy, các mô hình hồi quy 8, 9, 10, 11 đều phù hợp và có ý nghĩa. Như vậy hạnh phúc của nhân viên gồm hạnh phúc thụ hưởng và hạnh phúc tự do có vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa sự cân bằng cuộc sống công việc và sự thực hiện công việc của nhân viên ($R^2=0,421; 0,272; 0,532; 0,309; F=288,91; 74,06; 149,92; 177,67; Sig<0,001$). Cụ thể, mức độ tác động gián tiếp của cân bằng cuộc sống công việc tới sự thực hiện công việc thông qua hạnh phúc thụ hưởng, hạnh phúc tự do của nhân viên được thể hiện ở bảng 6. Mức tác động gián tiếp giữa của cân bằng cuộc sống công việc đến sự thực hiện công việc thông qua 2 biến trung gian là hạnh phúc thụ hưởng và hạnh phúc tự do lần lượt là 0,1105, 0,1275 và 0,0568. Tổng mức tác động gián tiếp được xác định là 0,2948. Như vậy, giả thuyết H4 được ủng hộ.

Bảng 5. Kết quả phân tích mô hình trung gian đa biến bằng PROCESS macro

Biến	Mô hình 8	Mô hình 9	Mô hình 10	Mô hình 11
	EWBa	EWBb	MJP	
MWLB	0,750***	0,383***	0,147***	0,442***
EWBa		0,227***	0,147***	
EWBb			0,332***	
R ²	0,421	0,272	0,532	0,309
F	288,91***	74,06***	149,92***	177,67***

Chú thích: *: $p \leq 0,05$; **: $p \leq 0,01$; ***: $p \leq 0,001$.

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm nghiên cứu.

Bảng 6. Tác động của MWLB đến MJP thông qua các biến trung gian

	Tác động gián tiếp	Mức độ tác động	SE	Boot LLCI	Boot ULCI
Tổng tác động		0,2948	0,0415	0,2154	0,3800
Tác động gián tiếp (Ind1)	MWLB→MEWBa→MJP	0,1105	0,0255	0,0611	0,1632
Tác động gián tiếp (Ind2)	MWLB→MEWbB→MJP	0,1275	0,0337	0,0661	0,1998
Tác động gián tiếp (Ind3)	MWLB→MEWBa→MEWbB→MJP	0,0568	0,0175	0,0221	0,0912

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm nghiên cứu.

6. Bình luận và Kết luận

Nghiên cứu đã xây dựng mô hình, kiểm định và khẳng định mối quan hệ giữa các biến sự cân bằng cuộc sống và công việc, hạnh phúc của nhân viên và sự thực hiện công việc của nhân viên trong các doanh nghiệp Việt Nam. Cụ thể là sự cân bằng cuộc sống và công việc có tác động tích cực đến hạnh phúc tự do và hạnh phúc thụ hưởng. Bên cạnh đó, biến này cũng tác động trực tiếp đến sự thực hiện công việc. Hạnh phúc của nhân viên được chứng minh là có tác động trực tiếp tích cực đến sự thực hiện công việc. Thêm vào đó, nghiên cứu cũng khẳng định vai trò trung gian của hạnh phúc nhân viên trong mối quan hệ giữa sự cân bằng

giữa cuộc sống và công việc với sự thực hiện công việc. Kết quả nghiên cứu cũng khẳng định tầm quan trọng của cân bằng cuộc sống công việc và hạnh phúc của nhân viên đối với sự thực hiện công việc của họ bên cạnh các yếu tố thông thường khác như động lực làm việc hay sự hài lòng với công việc của nhân viên.

Kết quả của nghiên cứu này có sự tương đồng với các nghiên cứu trước đó của Kim (2014), Thevanes & Mangaleswaran (2018), Obrenovic & cộng sự (2020) khi khẳng định rằng cân bằng cuộc sống công việc có tác động trực tiếp tới hiệu suất công việc của nhân viên. Cũng như Ashtankar (2016), Ballesteros-Leiva & cộng sự (2017), Kundi & cộng sự (2020), cân bằng cuộc sống công việc có tác động đáng kể đến mức độ hạnh phúc của nhân viên. Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu này cũng khẳng định vai trò trung gian của hạnh phúc nhân viên trong mối quan hệ giữa cân bằng cuộc sống công việc với hiệu suất công việc của nhân viên như nghiên cứu của Haider & cộng sự (2018). Tuy nhiên, nghiên cứu này cụ thể hóa mức độ tác động gián tiếp của cân bằng cuộc sống công việc tới sự thực hiện công việc của nhân viên thông qua các thành phần cấu thành hạnh phúc của nhân viên (hạnh phúc thụ hưởng và hạnh phúc tự do). Cả hạnh phúc thụ hưởng và hạnh phúc tự do đều có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa cân bằng cuộc sống công việc và sự thực hiện công việc của nhân viên. Điều này thể hiện đóng góp mới về lý luận của nghiên cứu.

Kết quả nghiên cứu trên cũng gợi ý rằng các nhà quản lý có thể nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên thông qua các biện pháp hỗ trợ cho sự cân bằng giữa cuộc sống cá nhân của nhân viên và công việc. Việc đảm bảo cân bằng cuộc sống công việc cho nhân viên làm cho nhân viên cảm thấy hạnh phúc hơn, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc và hành vi tích cực của họ trong quá trình thực hiện công việc tại doanh nghiệp. Chẳng hạn, việc thiết kế công việc hợp lý, cung cấp các dịch vụ hỗ trợ nhân viên như các chương trình tư vấn sức khỏe, giảm căng thẳng cho nhân viên; hỗ trợ chăm sóc con cái, người già; chương trình giải trí, lịch làm việc linh hoạt, nơi làm việc linh hoạt sẽ hỗ trợ nhân viên đảm nhiệm tốt vai trò của họ trong công việc cũng như trong gia đình. Bên cạnh đó, các nhà quản lý cũng cần quan tâm đến tâm tư, tình cảm của nhân viên, xây dựng môi trường làm việc và văn hóa doanh nghiệp cởi mở, thân thiện; đảm bảo môi trường làm việc tốt sẽ giúp nhân viên cảm thấy thoải mái hơn, hạnh phúc hơn trong cuộc sống và công việc.

Mặc dù nghiên cứu này có những đóng góp nhất định cả về lý luận và thực tiễn, nghiên cứu cũng không tránh khỏi một số hạn chế. Với mẫu khảo sát tập trung vào 399 người lao động làm việc tại các doanh nghiệp ở Hà Nội, kết quả nghiên cứu có thể chưa đảm bảo đại diện cho toàn bộ các doanh nghiệp ở Việt Nam. Ngoài ra, với đối tượng khảo sát tập trung chủ yếu vào người lao động dưới 30 tuổi, và có trình độ đại học, dữ liệu chưa cho phép nhóm nghiên cứu thực hiện so sánh sự khác biệt về mối quan hệ giữa cân bằng cuộc sống công việc, hạnh phúc của nhân viên và sự thực hiện công việc giữa những nhóm người lao động. Cuối cùng, nghiên cứu này sẽ hoàn thiện hơn nếu nhóm nghiên cứu xem xét tích hợp thêm một số yếu tố khác như sức khỏe tâm lý, hay sự hỗ trợ của tổ chức vào mô hình nghiên cứu hiện tại.

Tài liệu tham khảo

- Ashtankar, O.M. (2016), 'Analysis of the impact of work-life balance on the wellbeing of police department employees of Nagpur district', *International Journal of Applied Research*, 2(5), 380-383.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007), 'The Job Demands-Resources model: state of the art', *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Ballesteros-Leiva, F., Poilpot-Rocaboy, G. & St-Onge, S. (2017), 'The relationship between life-domain interactions and the wellbeing of internationally mobile employees', *Personnel Review*, 46(2), 237-254.
- Bandura, A. (1986), *Social Foundations of Thought and Action: A Social-Cognitive View*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Beauregard, T.A. & Henry, L.C. (2009), 'Making the link between work-life balance practices and organizational performance', *Human Resource Management Review*, 19(1), 9-22.
- Clark, S.C. (2000), 'Work/family border theory: A new theory of work/family balance', *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Clarke, M.C., Koch, L.C. & Hill, E.J. (2004), 'The work-family interface: differentiating balance and fit', *Family and*

- Diener, E., Sapyta, J.J. & Suh, E. (1998), 'Subjective well-being is essential to well-being', *Psychological Inquiry*, 9(1), 33-37.
- Fredrickson, B.L. (2001), 'The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions', *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
- Haider, S., Jabeen, S. & Ahmad, J. (2018), 'Moderated mediation between work life balance and employee job performance: The role of psychological wellbeing and satisfaction with coworkers', *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34, 29-37, DOI: <https://doi.org/10.5093/jwop2018a4>.
- Haider, S., Jabeen, S., & Ahmad, J. (2018), 'Moderated mediation between work life balance and employee job performance: The role of psychological wellbeing and satisfaction with coworkers', *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(1), 29-37.
- Hair, Jr. J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th ed, Upper Saddle River Prentice-Hall.
- Huta, V. (2016), 'An overview of hedonic and eudaimonic well-being concepts', in *Handbook of Media Use and Wellbeing: International Perspectives on Theory and Research on Positive Media Effects*, Routledge, London, 14-33.
- Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P. & Millet, C. (2005), 'The Experience of Work-Related Stress across Occupations', *Journal of Managerial Psychology*, 20, 178–187.
- Kim, H.K. (2014), 'Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment', *Global Business & Management Research*, 6(1), 37 - 51.
- Kruse, K. (2017), *Work-life balance: Tips from 24 entrepreneurs boiled down to 1*, Retrieved on 15 March 2022, from <<https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2017/01/23/work-lifebalance-tips-from-24entrepreneurs-boiled-down-to-1>>.
- Kundi, Y.M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E.M. & Shahid, S. (2020), 'Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms', *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736 - 754.
- Lucia-Casademunt, A.M., García-Cabrera, A.M. & Cuéllar-Molina, D.G. (2015), 'National culture, work-life balance and employee well-being in European tourism firms: the moderating effect of uncertainty avoidance values', *Tourism & Management Studies*, 11(1), 62-69.
- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P. & Benton, C. (2017), 'Organizational virtuousness and job performance in Japan: does happiness matter?', *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 628 - 646.
- Marks, S.R. & MacDermid, S.M. (1996), 'Multiple roles and the self: A theory of role balance', *Journal of Marriage and the Family*, 58(2), 417-432.
- Medina-Garrido, J.A., Biedma-Ferrer, J.M. & Ramos-Rodríguez, A.R. (2017), 'Relationship between work-family balance, employee well-being and job performance', *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(1), 40–58.
- Nart, S. & Bartur, O., (2014), 'The relation between work-family conflict, job stress, organizational commitment and job performance: A study on turkish primary teachers', *European Journal of Research on Education*, 2014, 2(2), 72-81.
- O'Brien, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A., & Khan, M. A. S. (2020), 'Work-family conflict impact on psychological safety and psychological well-being: A job performance model', *Frontiers in Psychology*, 11(475), 1-18.
- Organ, D. W. (1997), 'Organizational citizenship behaviour: It's construct clean-up time', *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. (2006), *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequence*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Organ, D.W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: the Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.

-
- Rahim, N. B., Osman, I., & Arumugam, P. V. (2020), 'Linking Work-Life Balance and Employee Well-Being: Do Supervisor Support and Family Support Moderate the Relationship?', *International Journal of Business and Society*, 21(2), 588-606.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2001), 'On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being', *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166.
- Sandilya, G. & Shahnawaz, G. (2018), 'Index of psychological well-being at work-validation of tool in the Indian organizational context', *Vision*, 22 (2),174-184.
- Silvester, J., & Konstantinou, E. (2010), *Lighting, well-being and work performance: A review of the literature*, Centre for Performance at Work, City University, London.
- Soomro, A.A., Breitenecker, R.J. and Shah, S.A.M. (2018), 'Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction', *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129-146.
- Thevanes, N., & Mangaleswaran, T. (2018), 'Relationship between work-life balance and job performance of employees', *IOSR Journal of Business and Management*, 20(5), 11-16.
- Warr, P. & Nielsen, K. (2018), 'Wellbeing and work performance', In Diener, E., Oishi, S. & Tay, L. (Eds.), *Handbook of well-being*, Salt Lake City, UT: DEF Publishers.
- Waterman, A. S., Schwartz, S. J., Zamboanga, B. L., Ravert, R. D., Williams, M. K., Bede Agocha, V., ... & Brent Donnellan, M. (2010), 'The Questionnaire for Eudaimonic Well-Being: Psychometric properties, demographic comparisons, and evidence of validity', *The Journal of Positive Psychology*, 5(1), 41-61.
- Weiss, H.M. & Cropanzano, R. (1996), 'Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work', *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Williams, L.J. & Anderson, S.E. (1991), 'Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors', *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wright, T.A. & Cropanzano, R. (2000), 'Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance', *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.