



FACTORS AFFECTING WORK LIFE BALANCE OF LECTURERS AND STAFF AT UNIVERSITY OF FINANCE - MARKETING

Tran Nhan Phuc^{1*}, Le Ngoc Hai¹, Ngo Thanh Tien¹,
Doan Ngoc Tam¹, Nguyen Hong Diem Trinh¹

¹University of Finance - Marketing, Vietnam

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>DOI: 10.52932/jfmr.v17i2.919</p> <p><i>Received:</i> April 22, 2025</p> <p><i>Accepted:</i> August 13, 2025</p> <p><i>Published:</i> April 25, 2026</p> <p>Keywords: Human resource, Lecturers and staff, Work life balance</p> <p>JEL codes: M12, M52, M53</p>	<p>The objective of this study is to identify factors affecting the work-life balance of lecturers and staff at the University of Finance - Marketing. The research was based on data from 230 survey responses to test the reliability of the scale using Cronbach's alpha coefficient, exploratory factor analysis (EFA), and multiple linear regression. The results indicated that factors affecting work-life balance include: Emotional and Spiritual Intelligence, Job Engagement, and Technological Advancement have a positive impact; Workload has a negative impact. Based on the analysis results, some managerial implications were proposed, such as the need for a roadmap for change and increased workload, promoting technology application, having support and incentive policies, etc., to help employees balance work and life, contributing to improving work performance.</p>

*Corresponding author:

Email: phucnhantran@ufm.edu.vn



CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ CÂN BẰNG CÔNG VIỆC CUỘC SỐNG CỦA GIẢNG VIÊN - VIÊN CHỨC TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI CHÍNH - MARKETING

Trần Nhân Phúc^{1*}, Lê Ngọc Hải¹, Ngô Thanh Tiên¹,
Đoàn Ngọc Tâm¹, Nguyễn Hồng Diễm Trinh¹

¹Trường Đại học Tài chính - Marketing

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>DOI: 10.52932/jfmr.v17i2.919</p> <p>Ngày nhận bài: 22/04/2025</p> <p>Ngày chấp nhận: 13/08/2025</p> <p>Ngày đăng: 25/04/2026</p> <p>Từ khóa: Cân bằng công việc cuộc sống, Giảng viên - viên chức, Quản trị nguồn nhân lực</p> <p>Mã JEL: M12, M52, M53</p>	<p>Mục tiêu của nghiên cứu là xác định các yếu tố ảnh hưởng đến cân bằng công việc cuộc sống của giảng viên, viên chức tại trường Đại học Tài chính - Marketing. Dựa vào dữ liệu của 230 bảng trả lời khảo sát, nghiên cứu tiến hành kiểm tra độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach' alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA) và hồi quy tuyến tính. Kết quả cho thấy, các yếu tố ảnh hưởng đến cân bằng công việc cuộc sống bao gồm: Trí tuệ cảm xúc và tinh thần, Gắn kết công việc, và Tiến bộ công nghệ ảnh hưởng tích cực, Khối lượng công việc ảnh hưởng tiêu cực. Dựa vào kết quả nghiên cứu, bài viết đề xuất một số hàm ý quản trị như cần có lộ trình cho sự thay đổi và gia tăng khối lượng công việc, đẩy mạnh ứng dụng công nghệ, có chính sách hỗ trợ động viên,..., nhằm giúp người lao động cân bằng công việc cuộc sống góp phần nâng cao hiệu suất công việc.</p>

1. Giới thiệu

Sự cân bằng công việc cuộc sống (WLB) là một tác nhân quan trọng trong việc tạo ra hiệu suất công việc, sự hài lòng công việc và sự gắn kết với tổ chức. Bên cạnh đó, WLB giúp cho

người lao động cải thiện được các mối quan hệ xung quanh với đồng nghiệp, bạn bè, gia đình và các hoạt động xã hội khác. Có thể thấy rằng, WLB là một yếu tố quan trọng mà người lao động muốn đạt được, nhưng sự nỗ lực không chỉ xuất phát từ bản thân người lao động, mà còn cần các hỗ trợ từ tổ chức, gia đình và xã hội.

*Tác giả liên hệ:

Email: phuchantran@ufm.edu.vn

WLB đang là chủ đề được các học giả và nhà khoa học quan tâm, đã được nghiên cứu

nhiều trên thế giới ở các lĩnh vực ngành nghề khác nhau, tuy nhiên, sự quan tâm đối với chủ đề này ở Việt Nam vẫn còn khá khiêm tốn, thể hiện qua số lượng các công trình nghiên cứu và công bố chưa nhiều, và chưa được nghiên cứu rộng rãi trong nhiều lĩnh vực. Thời gian qua, ở Việt Nam đã có các bài nghiên cứu về sự cân bằng cuộc sống như Ngô Thị Khuê Thu và Trương Thị Kim Cương nghiên cứu đối với nữ doanh nhân miền Trung (Ngô Thị Khuê Thu & Trương Thị Kim Cương, 2018); Tấn và Quân nghiên cứu đối với nhân viên ngành hàng tiêu dùng nhanh (Phan Quốc Tấn & Lương Ngọc Bích Quân, 2021), Tú nghiên cứu đối với giáo viên tại Hà Nội (Trần Cẩm Tú, 2023), nhưng chưa thấy, có nghiên cứu cho giảng viên, viên chức của trường đại học.

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến WLB của giảng viên – viên chức tại Trường Đại học Tài chính - Marketing, và đo lường, đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố. Để thực hiện, nghiên cứu kết hợp phương pháp định tính và định lượng, kết quả nghiên cứu đóng góp vào hệ thống cơ sở lý thuyết về WLB, và là căn cứ để xuất hàm ý quản trị làm cơ sở giúp nhà quản trị các cấp xây dựng chính sách phù hợp cho người lao động.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Khái niệm WLB

Kirchmeyer cho rằng, sự cân bằng đạt được khi thời gian, năng lượng và cam kết của một cá nhân được phân bổ đều giữa các vai trò trong cuộc sống (Kirchmeyer, 2000). Quan điểm của Clarke và cộng sự cho rằng, WLB 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 và cộng sự, 2004). Hasan và Teng cho rằng, WLB là cách nhân viên cân bằng giữa công việc và lợi ích cá nhân, chẳng hạn như gia đình và bạn bè, với trách nhiệm công việc. Sự cân bằng hiệu quả giữa công việc và cuộc sống đảm bảo rằng, mọi người có thể quản lý cuộc sống cá nhân, công

việc và gia đình một cách hiệu quả (Hasan & Teng, 2017).

Có nhiều khái niệm về WLB, tuy nhiên, tổng quát thì WLB có thể được xác định là thời gian dành cho công việc và gia đình, là khả năng cân bằng giữa 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. Một người hoàn toàn có thể đạt được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống mặc dù thời gian phân bổ cho công việc và gia đình là không đồng đều.

2.2. Lý thuyết bảo tồn nguồn lực – COR

Trong sự khan hiếm các nguồn lực cá nhân, nhân viên thường phải tham gia vào nhiều vai trò trong cuộc sống làm cạn kiệt các nguồn lực, tạo ra căng thẳng và áp lực. Lý thuyết bảo tồn nguồn lực được phát triển bởi Hobfoll vào năm 1989 cho rằng, các cá nhân sẽ có động lực để có được và duy trì các nguồn lực quan trọng đáp ứng nhu cầu của công việc và gia đình. Lý thuyết này cung cấp một mô hình để ngăn chặn sự mất mát các nguồn lực, duy trì các nguồn lực hiện có và thu được các nguồn lực cần thiết để thực hiện các hành vi gắn kết của người lao động. Theo đó, con người có thể vượt qua các áp lực cuộc sống, đạt được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống nhờ vào việc có thể bảo tồn nguồn lực. Nguồn lực là thành phần quan trọng để con người có thể đối phó trong những tình huống khác nhau, bao gồm các lĩnh vực về đặc điểm cá nhân của con người; môi trường xung quanh con người như gia đình và tổ chức; các điều kiện để duy trì năng lượng hoạt động như sự mệt mỏi do quá tải công việc, sự gắn kết với công việc, sự bất an trong công việc (Hobfoll, 1989). Lý thuyết COR được sử dụng như một khung phân tích để giải quyết vấn đề và tìm hiểu cách thức đạt được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống.

2.3. Các nghiên cứu liên quan

Cân bằng giữa công việc và cuộc sống luôn là vấn đề quan tâm của những người mong muốn

cải thiện chất lượng cuộc sống bản thân, và để xem xét những yếu tố nào tác động đến sự cân bằng đó thì trên thế giới đã có nhiều nghiên cứu. Omar và cộng sự đã thực hiện một nghiên cứu nhằm xác định tác động của khối lượng công việc và vai trò xung đột đối với WLB của nhân viên chính phủ Malaysia, nghiên cứu phát hiện rằng, cả 2 yếu tố đều tác động tiêu cực đến WLB (Omar và cộng sự, 2015). Mokana và Kumarasamy đã dựa trên lý thuyết bảo tồn nguồn lực để kiểm tra mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc, trí tuệ tinh thần, gắn kết công việc, quá tải công việc, tiến bộ công nghệ đối với WLB của sĩ quan cảnh sát ở Malaysia, trong đó có sự điều tiết của yếu tố Hỗ trợ của tổ chức, kết quả nghiên cứu cho thấy, trí tuệ cảm xúc và gắn kết công việc có mối quan hệ tích cực với WLB; ngược lại quá tải công việc và tiến bộ công nghệ tác động tiêu cực đến WLB (Mokana & Kumarasamy, 2016). Lakshmi và cộng sự nhận thấy, sự ảnh hưởng của tiến bộ của công nghệ khi ngày càng nhiều công ty và người lao động sẵn sàng làm việc từ xa với sự hỗ trợ của các ứng dụng công nghệ. Các tác giả đã nghiên cứu và tìm thấy rằng, làm việc từ xa dựa vào tiến bộ công nghệ giúp cho nhân viên đạt được WLB, thỏa mãn công việc và tăng hiệu suất công việc (Lakshmi và cộng sự, 2017). Tương tự, Uresha cũng đã phát hiện ra làm việc từ xa giúp nhân viên văn phòng ở Sri Lanka có thể đạt được WLB và gia tăng hạnh phúc (Uresha, 2020). Easmin và cộng sự cũng dựa trên lý thuyết bảo tồn nguồn lực để nghiên cứu về WLB của nhân viên ngân hàng tư nhân ở Bangladesh, kết quả cho thấy, quá tải công việc, hỗ trợ tổ chức và trí tuệ cảm xúc có mối quan hệ tích cực với WLB; tuy nhiên gắn kết công việc và tiến bộ công nghệ được phát hiện có mối quan hệ tiêu cực với WLB (Easmin và cộng sự, 2019).

Ngoài ra, một số nghiên cứu đã xem xét toàn diện hơn các yếu tố ảnh hưởng đến WLB, Suganya nghiên cứu về WLB dựa trên yếu tố cá nhân, yếu tố tổ chức, yếu tố môi trường để đề xuất mô hình nghiên cứu bao gồm: trí tuệ cảm xúc, trí tuệ tinh thần, gắn kết công việc, quá tải công việc, hỗ trợ của tổ chức, tiến bộ công nghệ. Kết quả nghiên cứu cho thấy, các

yếu tố này đều tác động mạnh đến WLB của sinh viên sau tốt nghiệp ở Sri Lanka (Suganya, 2019). Tương tự, Kori và cộng sự nghiên cứu WLB đối với giảng viên đại học tại Malaysia trong thời kỳ COVID-19 phải giảng dạy trực tuyến. Kết quả nghiên cứu cho thấy, quá tải công việc là yếu tố tác động mạnh nhất, điều này cho thấy, thời kỳ COVID-19 giảng viên sẽ phải đảm nhiệm nhiều công việc hơn trong khi vẫn chăm sóc gia đình. Bên cạnh đó, trí tuệ cảm xúc và tiến bộ công nghệ ảnh hưởng đáng kể đến WLB; trong khi đó trí tuệ tinh thần, hỗ trợ tổ chức và làm việc từ xa không có ảnh hưởng (Kori và cộng sự, 2022). Để xem xét sự hỗ trợ của tổ chức và gia đình đối với WLB, Banik và cộng sự đã nghiên cứu, và tìm thấy mối quan hệ giữa các yếu tố (Banik và cộng sự, 2021).

2.3. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

2.3.1. Giả thuyết nghiên cứu

Thuật ngữ Trí tuệ cảm xúc (EI) là một thuật ngữ rộng bao gồm các kỹ năng mềm hoặc kỹ năng giao tiếp trong một loạt các kỹ năng và khuynh hướng cá nhân và nghề nghiệp; đó là khả năng tự nhận thức, tự điều chỉnh, sự đồng cảm, động lực và kỹ năng xã hội. Bar-On đã xây dựng công cụ để đánh giá EI thông qua năm yếu tố chính là nội tâm, giao tiếp, quản lý căng thẳng, khả năng thích ứng, tâm trạng chung (Bar-on, 1997). Theo Hobfoll (1989), EI là nguồn lực hỗ trợ khả năng chống lại căng thẳng, các cuộc điều tra về các nguồn lực cá nhân khác nhau cho thấy rằng, nhiều đặc điểm và kỹ năng cá nhân hỗ trợ khả năng chống lại căng thẳng. Một số các nghiên cứu khác cũng cho thấy, EI tác động tích cực đến WLB của các cá nhân là nhân viên văn phòng, cảnh sát, nhân viên ngân hàng (Kori và cộng sự, 2022; Suganya, 2019; Easmin và cộng sự, 2019; Mokana & Kumarasamy, 2016). Từ đó, nghiên cứu cho rằng, EI cũng giúp giảng viên – viên chức tại Trường Đại học Tài chính - Marketing đạt được WLB. Giả thuyết H1 được phát biểu như sau:

Giả thuyết H1: Trí tuệ cảm xúc (EI) ảnh hưởng tích cực đến Sự cân bằng công việc cuộc

sống (WLB) của giảng viên – viên chức tại trường Đại học Tài chính - Marketing.

Trí tuệ tinh thần (SI) là một trong những khái niệm, những hiểu biết mới giúp giải quyết vấn đề của con người; tác động của SI đến đời sống con người là rất nhiều, đặc biệt là ở nơi làm việc và ở nhà. Theo Emmons (2000), SI có thể được xem như một dạng trí thông minh vì nó dự đoán hoạt động và khả năng thích ứng, đồng thời mang lại những khả năng cho phép con người giải quyết vấn đề và đạt được mục tiêu. Người có SI cao có khả năng vượt trội về thể chất và tinh thần để hiểu và trải nghiệm những trạng thái ý thức cao độ, khả năng kiểm soát và tận dụng các nguồn lực tinh thần để giải quyết vấn đề, chuyển hóa căng thẳng thành sức mạnh tích cực. Tương tự EI, Suganya đã chỉ ra rằng, SI đóng vai trò quan trọng trong việc đạt được WLB cho nhân viên (Suganya, 2019). Ngoài ra, Kori và cộng sự chứng minh SI giúp người lao động đạt được WLB (Kori và cộng sự, 2022). Tóm lại, SI giúp một người thành công trong cuộc sống, là yếu tố quan trọng để đạt được WLB, một người có thể cân bằng tốt giữa công việc và cuộc sống cũng có thể được coi là người thành công trong cuộc sống của mình. Vì vậy, giả thuyết H2 được phát biểu như sau:

Giả thuyết H2: Trí tuệ tinh thần (SI) ảnh hưởng tích cực đến Sự cân bằng công việc cuộc sống (WLB) của giảng viên – viên chức tại Trường Đại học Tài chính - Marketing.

Hỗ trợ gia đình (FS) đến từ cha mẹ, anh chị em, vợ/chồng, con cái, v.v. của nhân viên. Tùy theo tính chất nhu cầu nghề nghiệp của một cá nhân, nhu cầu của gia đình họ có thể thay đổi và trong một số trường hợp, các thành viên trong gia đình sẽ hỗ trợ họ giải quyết các vấn đề trong cuộc sống. Nghiên cứu của Chavan và cộng sự đã chứng minh rằng, FS mang lại sự hài lòng cho nhân viên trong công việc, sức khỏe thể chất và tâm lý của họ, từ đó giải quyết những xung đột giữa công việc và cuộc sống ngoài công việc của nhân viên, khi mọi người nhận thấy, áp lực từ gia đình thay vì sự hỗ trợ, họ không thể làm tốt hơn trong gia đình và

phục vụ hiệu quả trong công việc (Chavan và cộng sự, 2021). Một cách tổng quát, FS đóng một vai trò quan trọng trong việc giảm căng thẳng trong công việc, ảnh hưởng đến phúc lợi của nhân viên; FS cũng được chứng minh là có ảnh hưởng đến WLB của nhân viên (Banik và cộng sự, 2021). Ngoài ra, FS cũng được nghiên cứu dưới các yếu tố khác nhau như: Chăm sóc người phụ thuộc (Ngô Thị Khuê Thư & Trương Thị Kim Cương, 2018); Chăm sóc con cái (Trần Cẩm Tú, 2023); Mạng lưới hỗ trợ ((Ngô Thị Khuê Thư & Trương Thị Kim Cương, 2018; Trần Cẩm Tú, 2023). Mặc dù các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra mối quan hệ của FS đối với WLB trong các lĩnh vực khác; nhưng chưa phổ biến trong lĩnh vực giáo dục, do đó, giả thuyết H3 được phát biểu như sau:

Giả thuyết H3: Hỗ trợ của gia đình (FS) ảnh hưởng tích cực đến Sự cân bằng công việc cuộc sống (WLB) của giảng viên – viên chức tại Trường Đại học Tài chính - Marketing.

Hỗ trợ của tổ chức (OS) là cung cấp sự đối xử thuận lợi cho nhân viên thay vì sự bất lợi. Sự hỗ trợ của tổ chức tập trung vào mức độ nhận thức của nhân viên rằng, người sử dụng lao động đánh giá cao sự đóng góp của nhân viên và nghĩ về hạnh phúc của họ (Kurtessis và cộng sự, 2017). Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức thay đổi nhận thức truyền thống của nhân viên về người sử dụng lao động và tổ chức của họ; người giám sát giữ một phần vai trò trong sự hỗ trợ của tổ chức, đó là thể hiện sự đối xử với nhân viên. Ngoài ra, các vấn đề như sự công bằng, sự hỗ trợ, phần thưởng và điều kiện làm việc thuận lợi cũng thể hiện sự hỗ trợ của tổ chức. Sự hỗ trợ mà nhân viên nhận được từ tổ chức sẽ giảm bớt căng thẳng trong công việc và tình trạng quá tải trong công việc; nhờ đó nhân viên sẽ có sự gắn kết cao với công việc của mình. Yếu tố OS được tác giả Vyas và Shrivastava dùng để xây dựng khung lý thuyết nghiên cứu của mình (Vyas & Shrivastava, 2017); bên cạnh đó yếu tố này cũng được chứng minh là có sự ảnh hưởng đến WLB của nhân viên (Banik và cộng sự, 2021; Easmin và cộng sự, 2019; Kori và cộng sự, 2022; Suganya, 2019); ngoài ra, OS còn

đóng vai trò là biến điều tiết trong mối quan hệ với WLB (Mokana & Kumarasamy, 2016). Đối với Trường Đại học Tài chính - Marketing, OS được thể hiện qua công tác quản trị điều hành của nhà trường và các chính sách đối với người lao động, đây là yếu tố khá quan trọng, vì mỗi tổ chức sẽ có đặc thù riêng, do đó, đây cũng là nội dung mà nghiên cứu cần xem xét. Giả thuyết H4 được phát biểu như sau:

Giả thuyết H4: Hỗ trợ của tổ chức (OS) ảnh hưởng tích cực đến Sự cân bằng công việc cuộc sống (WLB) của giảng viên – viên chức tại Trường Đại học Tài chính - Marketing.

Khối lượng công việc là một trong những dấu hiệu cho thấy, mức độ căng thẳng trong công việc của nhân viên. Yếu tố này đề cập đến cường độ khối lượng công việc được giao, đây cũng được cho là nguyên nhân gây căng thẳng tinh thần cho nhân viên (Shah và cộng sự, 2011). Ông nói thêm rằng, khối lượng công việc và các vấn đề căng thẳng đang trở thành vấn đề được quan tâm hàng đầu và cần có nghiên cứu chuyên sâu để giải quyết. Tác giả Elloy và Smith cho rằng, tình trạng quá tải công việc có xu hướng xảy ra khi nhân viên nhận được nhiều yêu cầu công việc vượt quá khả năng của họ. Điều này bao gồm tình trạng quá tải về mặt định tính hoặc định lượng: *i)* Quá tải về mặt định tính là tình trạng khối lượng công việc quá khó để hoàn thành, trong khi *ii)* quá tải về mặt định lượng xảy ra khi có quá nhiều nhiệm vụ phải hoàn thành (Elloy & Smith, 2003). Yếu tố WL được chứng minh là có sự ảnh hưởng tiêu cực đến WLB của nhân viên dưới các hình thức khác nhau như: Khối lượng công việc (Omar và cộng sự, 2015); Quá tải công việc (Trần Cẩm Tú, 2023; Ngô Thị Khuê Thư & Trương Thị Kim Cương, 2018; Mokana & Kumarasamy, 2016). Tuy nhiên ở một bối cảnh nghiên cứu khác về Căng thẳng công việc, yếu tố Quá tải công việc lại có ảnh hưởng tích cực, nghĩa là công việc càng nhiều thì sự căng thẳng càng cao (Jalagat, 2017). Do đó, giả thuyết H5 được phát biểu như sau:

Giả thuyết H5: Khối lượng công việc (WL) ảnh hưởng tiêu cực đến Sự cân bằng công việc cuộc sống (WLB) của giảng viên – viên chức tại Trường Đại học Tài chính - Marketing.

Gắn kết công việc (JE) được định nghĩa là một trạng thái tinh thần tích cực, thỏa mãn liên quan đến công việc, được đặc trưng bởi sức sống, sự cống hiến và sự say mê (Schaufeli và cộng sự, 2002). Kahn lập luận rằng, khi mọi người gắn kết, họ không chỉ tham gia về mặt thể chất vào công việc mà còn nhận thức rõ ràng và kết nối cảm xúc với người khác (Kahn, 1990). Trong khi đó May và cộng sự cũng tin rằng, sự gắn kết trong công việc bao gồm các thành phần thể chất, cảm xúc và nhận thức; thành phần vật chất là năng lượng dùng để thực hiện công việc; thành phần cảm xúc là đặt tâm huyết vào công việc; và thành phần nhận thức được mô tả là mãi mê làm việc đến mức quên đi mọi thứ khác (May và cộng sự, 2004). Khi nhân viên được đối xử tốt sẽ mang lại kết quả thuận lợi cho cả hai bên, tức là người sử dụng lao động và người lao động, Schaufeli và cộng sự cho rằng, những nhân viên gắn kết là những người mạnh mẽ, tận tâm và say mê, và những đặc điểm này giúp tạo ra những nhân viên tận tâm và có thể giúp họ quản lý sự cân bằng tốt (Schaufeli và cộng sự, 2002). Gắn kết với công việc có mối quan hệ tích cực với WLB vì nhân viên tham gia vào công việc sẽ thực hiện tốt hơn, một số nghiên cứu cũng đã tìm thấy, mối quan hệ tích cực của Gắn kết công việc với WLB (Easmin và cộng sự, 2019; Suganya, 2019; Mokana & Kumarasamy, 2016). Giả thuyết H6 được phát biểu như sau:

Giả thuyết H6: Gắn kết công việc (JE) ảnh hưởng tích cực đến Sự cân bằng công việc cuộc sống (WLB) của giảng viên – viên chức tại Trường Đại học Tài chính - Marketing.

Tiến bộ của công nghệ (TA) là một trong những nguồn lực sẽ giúp nhân viên quản lý căng thẳng trong công việc, TA đã giúp nhân viên ngày càng có thể duy trì kết nối với công việc khi không ở nơi làm việc. Theo Makinson và cộng sự, TA là một công cụ giúp chuyển đổi công việc bất cứ khi nào và bất cứ ở đâu

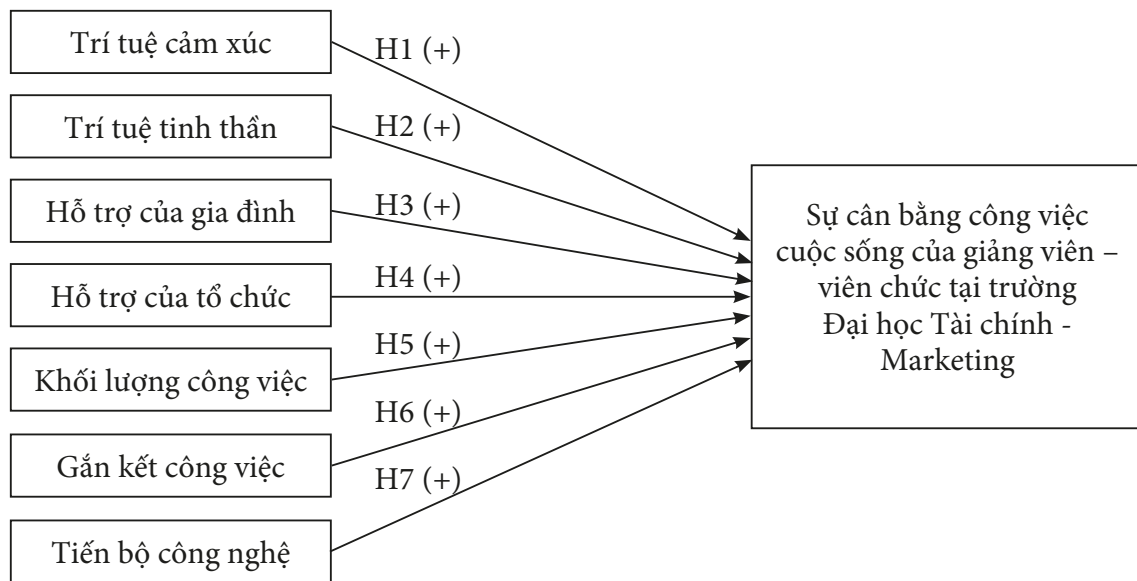
thông qua cuộc gọi, email, internet để thực hiện các nhiệm vụ cấp bách (Makinson và cộng sự, 2012). TA đã thay đổi cách làm việc và thay đổi cuộc sống hàng ngày của chúng ta, thông qua việc sử dụng rộng rãi các thiết bị di động. TA có lợi cho cả tổ chức và người lao động vì nó cho phép tiếp cận linh hoạt hơn về thời gian và địa điểm làm việc. Theo Makinson và cộng sự, việc sử dụng điện thoại thông minh sẽ làm giảm mức độ căng thẳng của nhân viên vì việc sử dụng như vậy sẽ cải thiện khả năng cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân của họ (Makinson và cộng sự, 2012). Tuy nhiên, Waller và Ragsdell nhận thấy rằng, ảnh hưởng của công nghệ làm tổn hại đến WLB. Nghiên cứu cho thấy, TA khiến mọi người cảm thấy xa cách công việc và cuộc sống gia đình hơn, khiến việc duy trì WLB trở nên khó khăn hơn (Waller & Ragsdell, 2012). Tương tự, các nghiên cứu về

WLB cũng cho thấy, yếu tố TA có ảnh hưởng tiêu cực đến WLB của người lao động (Easmin và cộng sự, 2019; Mokana & Kumarasamy, 2016). Tuy nhiên ở một bối cảnh khác, TA lại ảnh hưởng tích cực đến WLB như: bối cảnh Covid-19 (Kori và cộng sự, 2022), ứng dụng TA để làm việc tại nhà (Trần Cẩm Tú, 2023; Uresha, 2020; Lakshmi và cộng sự, 2017). Giả thuyết H7 được phát biểu như sau:

Giả thuyết H7: Tiến bộ của công nghệ (TA) ảnh hưởng tích cực đến Sự cân bằng công việc cuộc sống (WLB) của giảng viên – viên chức tại Trường Đại học Tài chính - Marketing.

2.3.2. Đề xuất mô hình nghiên cứu

Sau khi nghiên cứu tổng quan, các lý thuyết và nghiên cứu liên quan, mô hình nghiên cứu được đề xuất như Hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện bằng cách tổng hợp các nghiên cứu liên quan để đề xuất các yếu tố ảnh hưởng đến WLB và thang đo từng yếu tố. Để đảm bảo tính phù hợp của yếu tố và thang đo, bảng yếu tố kèm thang đo sơ bộ đã được gửi đến một số cá nhân là giảng viên

– viên chức của Trường để tham khảo ý kiến nhằm mục đích hiệu chỉnh thành bảng chính thức. Sau khi tham khảo ý kiến và hiệu chỉnh, nghiên cứu đề xuất 07 biến nghiên cứu độc lập, 01 biến phụ thuộc và 36 biến quan sát. Các biến độc lập gồm: EI-Trí tuệ cảm xúc gồm các biến quan sát từ EI1 đến EI3; SI-Trí tuệ tinh thần gồm các biến quan sát từ SI1 đến SI3; FS-Hỗ trợ

của gia đình với các biến quan sát từ FS1 đến FS4; OS-Hỗ trợ của tổ chức với các biến quan sát từ OS1 đến OS5; WL-Khối lượng công việc với các biến quan sát từ WL1 đến WL6; JE-Gắn kết công việc với các biến quan sát từ JE1 đến JE5; TA-Tiến bộ công nghệ với biến quan sát từ TA1 đến TA6. Biến phụ thuộc là WLB-Cân bằng công việc cuộc sống với biến quan sát từ WLB1 đến WLB4.

Nghiên cứu sử dụng 36 biến quan sát lập thành bảng tương đương 36 câu hỏi (Phụ lục 1), được đo lường bằng thang đo Likert từ 1 đến 5 tương đương với câu trả lời từ “Rất không đồng ý” đến “Rất đồng ý”, vì nghiên cứu có phân tích hồi quy và EFA nên số mẫu cần chọn theo số lượng đáp ứng phân tích EFA là gấp 5 lần số biến quan sát (Hair và cộng sự, 2019), với cách chọn mẫu ngẫu nhiên phân tầng đảm bảo tỷ lệ 3:1 đối với số lượng giữa giảng viên, viên chức. Bảng câu hỏi được gửi cho giảng viên – viên chức dưới hình thức Google form thông qua email của Trường cấp cho các cá nhân, khảo

sát được thực hiện trong tháng 3 năm 2025. Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SPSS để kiểm tra mô hình và các giả thuyết nghiên cứu.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Sau khi hiệu chỉnh, bảng khảo sát chính thức gồm 36 câu hỏi, được gửi cho 510 giảng viên - viên chức của Trường Đại học Tài chính - Marketing, thu thập được 230 phản hồi, đảm bảo cho phân tích dữ liệu. Trong 230 phản hồi khảo sát, có 164 giảng viên (71,3%), 66 viên chức văn phòng (28,7%), trong đó có 142 nữ, 88 nam với độ tuổi đa số trên 40 tuổi (58,7%), trình độ từ Thạc sĩ trở lên (91,3%) và thu nhập trên 20 triệu/tháng (60,9%) (Xem Phụ lục 2).

Dữ liệu khảo sát được phân tích đánh giá bằng phần mềm SPSS, kết quả kiểm tra độ tin cậy thang đo cho thấy, tất cả thang đo đều đạt độ tin cậy (hệ số Cronbach’s Alpha $\geq 0,6$ và hệ số tương quan biến tổng $\geq 0,3$), đủ điều kiện tiến hành các bước tiếp theo.

Bảng 1. Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach’alpha

Nhân tố	Hệ số Cronbach’alpha	Tương quan biến tổng thấp nhất
Trí tuệ cảm xúc	0,786	0,526
Trí tuệ tinh thần	0,803	0,580
Hỗ trợ của gia đình	0,927	0,778
Hỗ trợ của tổ chức	0,871	0,654
Khối lượng công việc	0,885	0,617
Gắn kết công việc	0,900	0,664
Tiến bộ của công nghệ	0,842	0,556
Cân bằng công việc cuộc sống	0,941	0,831

Phân tích nhân tố khám phá EFA đối với 32 biến quan sát của các biến độc lập, các biến quan sát được nhóm thành 6 nhân tố (biến quan sát TA2 và TA3 hội tụ vào nhân tố OS, nhân tố EI và SI hội tụ thành nhân tố mới là Trí tuệ cảm xúc và tinh thần – ESI) với hệ số KMO = 0,873 nằm trong khoảng cho phép (0,5-1) cho thấy, phân tích nhân tố EFA là phù hợp. Kiểm định Bartlett có ý nghĩa (sig. = 0,000 <

0,05) cho thấy, các biến quan sát tương quan với nhau trong nhân tố. Tổng phương sai trích đạt 68,493% cho thấy, mô hình phù hợp và giá trị EigenValues của tất cả các nhóm nhân tố đều > 1. Hệ số tải nhân tố của thang đo đều lớn hơn 0,5 cho thấy, sự tương quan cao giữa biến quan sát và nhân tố. Kết quả phân tích EFA đối với biến phụ thuộc cho kết quả đạt yêu cầu với hệ số KMO = 0,864, Kiểm định Bartlett có ý

nghĩa khi sig. = 0,000, Tổng phương sai trích đạt 84,946%, giá trị EigenValues > 1, và hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,5 (Xem Phụ lục 3).

Sau khi phân tích EFA, tiến hành phân tích tương quan giữa các biến trước khi phân tích hồi quy. Kết quả kiểm tra cho thấy, giá trị sig

giữa biến phụ thuộc và các biến độc lập đều nhỏ hơn 0,05 cho thấy, có sự tương quan tuyến tính, các biến độc lập được đưa vào mô hình để giải thích biến phụ thuộc là hợp lý. Hệ số tương quan giữa các biến độc lập khá nhỏ (dưới 0,7) nên theo Hair và công sự (2019) thì khả năng tương quan giữa các biến độc lập là rất thấp.

Bảng 2. Ma trận hệ số tương quan

		OS	ESI	JE	FS	TA	WL	WLB
OS	Hệ số tương quan	1						
	Giá trị sig							
ESI	Hệ số tương quan	0.396**	1					
	Giá trị sig	0.000						
JE	Hệ số tương quan	0.547**	0.578**	1				
	Giá trị sig	0.000	0.000					
FS	Hệ số tương quan	0.414**	0.438**	0.436**	1			
	Giá trị sig	0.000	0.000	0.000				
TA	Hệ số tương quan	0.403**	0.325**	0.285**	0.317**	1		
	Giá trị sig	0.000	0.000	0.000	0.000			
WL	Hệ số tương quan	-0.001	-0.017	-0.117	-0.037	0.139*	1	
	Giá trị sig	0.989	0.800	0.077	0.580	0.035		
WLB	Hệ số tương quan	0.395**	0.594**	0.585**	0.363**	0.305**	-0.232**	1
	Giá trị sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

Ghi chú: **. Mức ý nghĩa 1%.

Phân tích hồi quy dùng phương pháp cùng đưa vào một lượt (phương pháp enter) đối với các biến độc lập: Hỗ trợ của tổ chức (OS), Hỗ trợ của gia đình (FS), Khối lượng công việc (WL), Trí tuệ cảm xúc và tinh thần (ESI), Gắn kết công việc (JE), Tiến bộ công nghệ (TA) và biến phụ thuộc là Cân bằng công việc cuộc sống (WLB).

Mô hình hồi quy có dạng:

$$Y = \beta_0 + \beta_i X_i + \epsilon \tag{1}$$

Trong đó: Y là biến phụ thuộc; β_0 là hằng số; β_i là tham số đi với biến độc lập $X_{(i=1:n)}$.

Phương trình (1) trở thành:

$$WLB = \beta_0 + \beta_1 OS + \beta_2 FS + \beta_3 TA + \beta_4 ESI + \beta_5 JE + \beta_6 WL + \epsilon \tag{2}$$

Bảng 3. Kết quả hồi quy tuyến tính

Biến	Hệ số β	Độ lệch chuẩn	Hệ số β chuẩn hóa	t	Sig.	VIF
(Hằng số)	0,308	0,339		0,909	0,364	
OS	0,048	0,070	0,042	0,679	0,498	1,630
ESI	0,523	0,089	0,363	5,909	0,000	1,649
JE	0,331	0,076	0,288	4,346	0,000	1,914
FS	0,019	0,056	0,019	0,332	0,740	1,405
TA	0,115	0,057	0,111	2,027	0,044	1,297
WL	-0,197	0,047	-0,207	-4,209	0,000	1,051

Biến	Hệ số β	Độ lệch chuẩn	Hệ số β chuẩn hóa	t	Sig.	VIF
Sig. của kiểm định F			0,000			
R ² hiệu chỉnh			0,475			
Chỉ số Durbin-Watson			1,761			

Hệ số R² hiệu chỉnh là 0,475 cho thấy, các biến độc lập ảnh hưởng 47,5% đến biến phụ thuộc, chỉ số Durbin-Watson là 1,761 trong khoảng từ 1 đến 3 nên không có hiện tượng tương quan giữa các phần dư, hệ số phóng đại phương sai VIF trong khoảng từ 1,051 đến 1,914 khá nhỏ (VIF<10) cho thấy, không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập. Kiểm định vi phạm hồi quy đối với phân phối chuẩn của phần dư bằng biểu đồ Histogram và Normal P-P Plot cho thấy, không bị vi phạm, giả định liên hệ tuyến tính biến phụ thuộc và biến độc lập cũng như phương sai đồng nhất được kiểm định không vi phạm bằng biểu đồ Scatter Plot (Xem Phụ lục 4).

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy, các biến ESI – Trí tuệ cảm xúc và tinh thần, JE – Gắn kết công việc, TA – tiến bộ công nghệ, WL – Khối lượng công việc có giá trị sig nhỏ hơn 0,05 nên có ý nghĩa thống kê, các biến OS – Hỗ trợ của tổ chức và FS – Hỗ trợ của gia đình có giá trị sig lớn hơn mức ý nghĩa 0,05 nên loại khỏi mô hình. Từ kết quả phân tích hồi quy, biến phụ thuộc bị tác động bởi bốn biến độc lập với mức độ tác động thể hiện qua hệ số β là ESI (0,363), JE (0,288), TA (0,111) và WL (-0,207).

Thảo luận kết quả

Kết quả nghiên cứu cho thấy, có năm giả thuyết được chấp nhận là H1, H2, H5, H6, H7, bác bỏ hai giả thuyết H3, H4. Trong đó, biến quan sát TA2, TA3 của nhân tố TA hội tụ chung với thang đo của nhân tố OS, nghiên cứu kế thừa thang đo từ nghiên cứu trước (Banik và cộng sự, 2021), tuy nhiên, khi khảo sát thì kết quả khác cho thấy, mỗi nghiên cứu có bối cảnh khác nhau và đối tượng khảo sát khác nhau nên kết quả cũng có sự điều chỉnh nhất định, và như vậy, nghiên cứu phát hiện trong bối cảnh đo lường WLB của giảng viên – viên

chức Trường Đại học Tài chính - Marketing, sự hỗ trợ của tổ chức còn bao gồm cả sự hỗ trợ khi làm việc từ xa, tuy nhiên, biến OS lại không có ý nghĩa trong mô hình. Điều này có thể giải thích, những thang đo của biến OS thì gần như tất cả đều được đáp ứng trong thực tế, và yếu tố Hỗ trợ của tổ chức trở thành một sự hiển nhiên trong việc điều hành của tổ chức nói chung, Trường Đại học Tài chính - Marketing nói riêng. Tương tự cho biến FS, sự hỗ trợ của gia đình cũng có thể xem là việc mà bất cứ cá nhân nào cũng có sự hậu thuẫn, giúp đỡ của người thân, gia đình trong cuộc sống.

Các biến EI và SI hội tụ chung với nhau tạo thành yếu tố ESI, theo các nghiên cứu trước các tác giả cho rằng, cảm xúc và tinh thần là hai yếu tố riêng biệt thuộc về lý trí và tình cảm, và các cá nhân tự điều chỉnh để đạt sự cân bằng (Kori và cộng sự, 2022; Easmin và cộng sự, 2019; Suganya, 2019) thì EI và SI là các yếu tố riêng biệt thuộc về cá nhân giúp cho bản thân mỗi người có thể tự điều chỉnh cảm xúc và lý trí để đạt được sự cân bằng. Trong nghiên cứu này, cảm xúc và tinh thần được hợp nhất, điều này cho thấy, giảng viên – viên chức tại trường Đại học Tài chính - Marketing không phân biệt giữa cảm xúc và tinh thần và xem hai yếu tố này như là sự phản ứng chung của nội tâm, tinh thần và cảm xúc có sự tương xứng nhất định.

Gắn kết công việc ảnh hưởng tích cực, trong khi Khối lượng công việc ảnh hưởng tiêu cực đến WLB cho thấy, sự tương đồng với những nghiên cứu trước (Kori và cộng sự, 2022; Easmin và cộng sự, 2019; Suganya, 2019). Việc phối hợp tốt với đồng nghiệp, cấp trên trong công việc sẽ giúp việc giải quyết công việc thuận lợi, dễ dàng và hiệu quả, trong khi khối lượng công việc lại tạo áp lực hoàn thành nhất định nên sẽ tạo lo lắng nhất định. Tiến bộ của công

nghe ảnh hưởng tích cực đến WLB, tương đồng với một số nghiên cứu trước (Kori và cộng sự, 2022; Lakshmi và cộng sự, 2017; Uresha, 2020; Trần Cẩm Tú, 2023) với việc ứng dụng công nghệ để làm việc từ xa, tổ chức họp và giảng dạy trực tuyến trên hệ thống phần mềm, hỗ trợ xử lý công việc nhanh chóng, hiệu quả. Kết quả khảo sát cho thấy, giảng viên – viên chức của Trường ghi nhận vai trò của tiến bộ công nghệ trong việc giúp cá nhân cân bằng công việc cuộc sống thông qua những lợi ích của việc ứng dụng số, chuyển đổi số mạnh mẽ của Nhà trường thời gian qua.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu đã xác định được bốn yếu tố ảnh hưởng tích cực đến cân bằng công việc cuộc sống của giảng viên, viên chức Trường Đại học Tài chính - Marketing, trong đó có ba nhân tố tác động tích cực là Trí tuệ cảm xúc và tinh thần, Gắn kết công việc, Tiến bộ công nghệ, và một nhân tố tác động tiêu cực là Khối lượng công việc. Từ kết quả nghiên cứu, một số hàm ý quản trị được đề xuất như sau:

Trí tuệ cảm xúc và tinh thần có mức độ ảnh hưởng mạnh nhất đối với sự cân bằng công việc cuộc sống (trọng số chuẩn hóa = 0,363), vì vậy, việc tạo sự ổn định, yên tâm cho người lao động rất quan trọng, đặc biệt trong giai đoạn chuyển đổi để phát triển với nhiều thay đổi nhanh, toàn diện. Việc thay đổi để phát triển là điều không thể không làm, tuy nhiên, Nhà trường có thể xem xét việc xây dựng lộ trình, thực hiện từng bước, kèm với việc xây dựng quy định, chính sách phù hợp, giúp người lao động ổn định tâm lý, yên tâm làm việc.

Gắn kết công việc có mức độ ảnh hưởng thứ hai đối với sự cân bằng công việc cuộc sống (trọng số chuẩn hóa = 0,288), điều này cho thấy, giảng viên – viên chức của Trường có sự yêu thích công việc, việc thực hiện công việc giúp đạt sự cân bằng trong cuộc sống, tuy nhiên, cần thực hiện công việc với tinh thần hứng khởi, tràn đầy năng lượng chứ không chỉ vì trách nhiệm, vì vậy, ngoài các chính sách hiện hữu, Nhà trường có thể nghiên cứu bổ sung thêm các chính sách

khuyến khích, hỗ trợ, động viên giúp tạo ra năng lượng tích cực cho người lao động.

Khối lượng công việc có mức độ ảnh hưởng thứ ba và ảnh hưởng tiêu cực đến sự cân bằng công việc cuộc sống (trọng số chuẩn hóa = -0,207), kết quả nghiên cứu cho thấy, mỗi vị trí công việc có áp lực khác nhau, cho dù đó là công việc giảng dạy hay hành chính, và người lao động luôn nỗ lực hoàn thành mặc dù khối lượng công việc đối với cả viên chức văn phòng và giảng viên đều có thay đổi theo hướng yêu cầu cao hơn và khối lượng nhiều hơn. Khối lượng công việc vẫn có thể có tác động tích cực khi giúp tạo áp lực khai thác tiềm năng mỗi cá nhân, điều này chỉ có được khi khối lượng công việc được giao phù hợp, tăng dần theo lộ trình để người lao động chủ động và chuẩn bị sẵn tâm lý và kỹ năng.

Tiến bộ công nghệ có mức độ ảnh hưởng yếu nhất với sự cân bằng công việc cuộc sống (trọng số chuẩn hóa = 0,111), điều này khá phù hợp vì ứng dụng công nghệ để giải quyết công việc là tất yếu trong thời đại số, cá nhân hay tổ chức đều phải tăng cường sử dụng công nghệ, công tác chuyển đổi số cho thấy, việc ứng dụng phần mềm vào công tác quản lý và giảng dạy của Nhà trường đang phát huy hiệu quả. Vì vậy, Nhà trường có thể xem xét tiếp tục đẩy mạnh ứng dụng công nghệ trong hoạt động điều hành, giảng dạy, có thể tạo điều kiện cho một số hoạt động đặc thù có thể thực hiện từ xa để mang lại hiệu quả tốt hơn.

Bên cạnh những điểm đạt được, nghiên cứu còn tồn tại một số hạn chế về số lượng các yếu tố khi mới chỉ giải thích được gần 50% vấn đề, sự khác biệt bối cảnh nghiên cứu khi kế thừa yếu tố và thang đo từ nghiên cứu khác, cũng như hạn chế về không gian nghiên cứu khi chỉ khảo sát đối với giảng viên, viên chức trường Đại học Tài chính - Marketing nên chưa mang tính đại diện. Nghiên cứu tiếp theo cần tập trung bổ sung các yếu tố mới để tăng khả năng giải thích vấn đề nghiên cứu, xem xét kỹ bối cảnh nghiên cứu của các nghiên cứu liên quan để có thể chọn lọc kế thừa các yếu tố và thang đo phù hợp nhất và mở rộng không gian nghiên cứu.

Tài liệu tham khảo

- Bar-On, R. (1997). *The emotional quotient inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Multi-Health Systems.
- Banik, S., Akter, K. M., & Molla, M. S. (2021). Impact of organizational and family support on work-life balance: An empirical research. *Business Perspective Review*, 3(2), 1–13. <https://doi.org/10.38157/businessperspectivereview.v3i2.344>
- Chavan, R., Murthy, D. S., & Reddy, T. N. (2021). Work & Family stress on work life balance of corporate hospital doctors. *International Journal Management*, 12(4), 138–149. <https://doi.org/10.34218/IJM.12.4.2021.014>
- Clarke, M. C., Koch, L. C., & Hill, E. J. (2004). The work-family interface: Differentiating balance and fit. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2), 121–140. <https://doi.org/10.1177/1077727X04269610>
- Easmin, R., Anwar, T., Dovash, R. H., & Karim, R. (2019). Improving work life balance: A study on employees in private commercial banks of Bangladesh. *Journal of Business and Management*, 21(5), 1–12.
- Elloy, D.F. and Smith, C.R. (2003). Patterns of stress, work-family conflict, role conflict, role ambiguity and overload among dual-career and single career couples: An Australian study. *Cross Cultural Management*, 10(1), 55–66. <https://doi.org/10.1108/13527600310797531>
- Emmons, R. A. (2000). Is spirituality an intelligence? Motivation, cognition, and the psychology of ultimate concern. *The International Journal for the Psychology of Religion*, 10(1), 3–26. https://doi.org/10.1207/S15327582IJPR1001_2
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, H. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- Hasan, N. A. B. B., & Teng, L. S. (2017). Work-life balance and job satisfaction among working adults in Malaysia: The role of gender and race as moderators. *Journal of Economics, Business and Management*, 5(1), 18–24. <https://doi.org/10.18178/joebm.2017.5.1.478>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Jalagat, R. (2017). Determinants of job stress and its relationship on employee job performance. *American Journal of Management Science and Engineering*, 2(1), 1–10. <https://doi.org/10.11648/j.ajmse.20170201.11>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time?. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.). *Trends in organizational behavior: Time in organizational behavior*, 7, 79–94. John Wiley & Sons Ltd.
- Kori, F. A., Omar, M. K., Mohd, I. H., & Ahmad, M. F. (2022). Individual, organizational, and environmental factors affecting work-life balance among Malaysian lecturers amidst Covid-19 pandemic. *Res Militaris*, 12(3), 1112–1132. <https://resmilitaris.net/uploads/paper/975f73773681f841346ecc1d451f39f5.pdf>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lakshmi, V., Nigam, R., & Mishra, S. (2017). Telecommuting – A key driver to work-life balance and productivity. *Journal of Business and Management*, 19(1), 20–23. <https://doi.org/10.9790/487x-1901032023>
- Makinson, P., Hundley, S., Feldhaus, C., & Fernandez, E. (2012). Mobile communications anytime, anywhere: The impact on work-life balance and stress. In *2012 Frontiers in Education Conference Proceedings* (pp. 1-6). IEEE. <https://doi.org/10.1109/FIE.2012.6462272>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Muthu Kumarasamy, M. A/P. (2016). *Individual, organizational and environmental factors affecting work-life balance* (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia). https://etd.uum.edu.my/6273/1/s93692_01.pdf
- Omar, M. K., Mohd, I. H., & Ariffin, M. S. (2015). Workload, role conflict and work-life balance among employees of an enforcement agency in Malaysia. *International Journal of Business, Economics and Law*, 8(2), 52–57. <https://ijbel.com/wp-content/uploads/2016/01/Bus-22.pdf>

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Shah, S. S. H., Jaffari, A. R., Aziz, J., Ejaz, W., Ul-Haq, I., & Raza, S. N. (2011). Workload and performance of employees. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 256-267.
- Suganya, K. (2019). The factors affecting work life balance among post graduate students in Eastern province, Sri Lanka. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 11(1), 1–9. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2019/v11i130118>
- Ngô Thị Khuê Thu, Trương Thị Kim Cương (2018). Nghiên cứu về sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống của các nữ doanh nhân khu vực miền trung. *Tạp chí Khoa học Thương mại*, 119, 58–72. <https://tckhtm.tmu.edu.vn/upload/news/files/119-b7.pdf>
- Phan Quốc Tấn, Lương Ngọc Bích Quân (2021). Mối quan hệ giữa cân bằng cuộc sống - công việc, sự hài lòng công việc, cam kết tổ chức và kết quả công việc của nhân viên kinh doanh: Nghiên cứu trường hợp ngành hàng tiêu dùng nhanh tại TP HCM. *Tạp chí Công Thương Điện tử*, 23. <https://tapchicongthuong.vn/moi-quan-he-giua-can-bang-cuoc-song-cong-viec--su-hai-long-cong-viec--cam-ket-to-chuc-va-ket-qua-cong-viec-cua-nhan-vien-kinh-doanh--nghien-cuu--truong-hop-nganh-hang-tieu-dung-nhanh-tai-tp--hcm-84744.htm>
- 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), 85–95. <https://doi.org/10.33301/jed.vi.810>
- Uresha, K. I. (2020). Influence of telecommuting on work-life balance and employee happiness: An empirical study of Sri Lankan employees. *International Journal of Management Excellence*, 15(3), 2234–2243. <https://doi.org/10.20448/journal.500.2020.72.114.123>
- Vyas, A., & Shrivastava, D. (2017). Factors affecting work life balance - A review. *Pacific Business Review International*, 9(7), 194–200.
- 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>