

# TÁC ĐỘNG CỦA TRÍ TUỆ CẢM XÚC ĐẾN SỰ GẮN KẾT VÀ HÀI LÒNG CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN THÔNG QUA SỰ CÂN BẰNG CÔNG VIỆC VÀ CUỘC SỐNG: MỘT NGHIÊN CỨU TẠI THÀNH PHỐ ĐÀ NẰNG

Phan Thị Yến Lai<sup>1,+</sup>,  
Cao Thị Lựa<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Phân hiệu Học viện Hành chính Quốc gia tại tỉnh Quảng Nam;  
<sup>2</sup>Sinh viên Phân hiệu Học viện Hành chính Quốc gia tại tỉnh Quảng Nam  
+Tác giả liên hệ • Email: yenlai1204@gmail.com

## Article history

Received: 15/4/2024

Accepted: 09/5/2024

Published: 20/7/2024

## Keywords

Emotional intelligence, job engagement, job satisfaction, work-life balance

## ABSTRACT

The terms “emotional intelligence” and “work-life balance” are becoming increasingly popular in human resource management because of their importance. The purpose of this study is to explore the mediating role of work-life balance in the relationship between emotional intelligence, job engagement, and employees' job satisfaction. The research data was collected through online questionnaires from 160 employees working in organizations and businesses in Da Nang city. The author uses SmartPLS 4.0 software with non-parametric Bootstrapping 5,000 iterations to test the measurement and structural models. The research results show that work-life balance mediates the relationship between emotional intelligence with job engagement and employees' job satisfaction. The study has important academic contributions and management implications by focusing on improving emotional intelligence and good work-life balance to enhance employees' job engagement and job satisfaction.

## 1. Mở đầu

Những năm gần đây, trí tuệ cảm xúc ngày càng được các nhà nghiên cứu quan tâm, họ cho rằng trí thông minh cảm xúc EI quan trọng hơn trí tuệ thông minh IQ đối với thành công của một người, rất nhiều người có chỉ số IQ cao nhưng lại không đạt được thành công trong công việc chỉ vì họ thiếu kỹ năng kiểm soát cảm xúc. Trí tuệ cảm xúc tốt sẽ giúp nhân viên tránh được những căng thẳng trong công việc và cuộc sống bên ngoài công việc, duy trì được cảm xúc tích cực, đồng thời nâng cao sự gắn kết của nhân viên đối với công việc và sự hài lòng trong công việc của họ.

Ngoài ra, công việc và cuộc sống riêng của mỗi nhân viên có thể tác động tương hợp lẫn nhau theo hướng tích cực, hoặc xung đột theo hướng tiêu cực. Hai hình thái này được các học giả gọi chung là sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống - WLB. Khi một nhân viên nhận thức được rằng tổ chức của họ ủng hộ và giúp đỡ họ trong các vấn đề liên quan đến công việc và cuộc sống sẽ mang lại mức độ cảm nhận về công việc tốt hơn, họ sẵn sàng cống hiến hết mình cho tổ chức, tức là họ có xu hướng gắn kết hơn với công việc và mức độ hài lòng với công việc cao hơn để đạt được mục tiêu của tổ chức.

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc, sự cân bằng công việc cuộc sống, sự gắn kết và hài lòng công việc của nhân viên (Muafi & Marseno, 2021; Nurjanah & Indawati, 2021; Kinnary et al., 2023). Đặc biệt, trong thời đại dịch chuyển từ thế giới VUCA (một thế giới với 4 đặc điểm: Biến động, không chắc chắn, phức tạp và mơ hồ) sang thế giới BANI (được đặc trưng bởi 4 đặc điểm: giòn, lo lắng, phi tuyến tính, không thể hiểu được) (Lê Thị Trâm Oanh, 2022), thì những biến số này càng trở nên quan trọng giúp tăng cường vị thế cạnh tranh của tổ chức.

Trước bối cảnh trên, tác giả tiến hành nghiên cứu này nhằm mục tiêu xác định mối quan hệ tác động giữa trí tuệ cảm xúc đến sự gắn kết và hài lòng công việc của nhân viên thông qua biến trung gian là sự cân bằng công việc cuộc sống. Bài báo trình bày cơ sở lý thuyết xây dựng mô hình nghiên cứu, đánh giá và kiểm định mô hình thông qua kỹ thuật phân tích dữ liệu dựa trên phân mềm Smart PLS, từ đó đưa ra các phát hiện và thảo luận kết quả, cuối cùng, nghiên cứu chỉ ra các hạn chế và hướng khắc phục trong tương lai.

## 2. Kết quả nghiên cứu

### 2.1. Các khái niệm, mô hình nghiên cứu và giả thuyết

#### 2.1.1. Các khái niệm

*Trí tuệ cảm xúc (EI)*. Thuật ngữ trí tuệ cảm xúc được phổ biến từ năm 1990. Theo Mayer và cộng sự (2000), trí tuệ cảm xúc là khả năng nhận thức và hiểu biết về cảm xúc của con người. Cụ thể đó là khả năng nhận thức và thể

hiện cảm xúc, đồng hóa cảm xúc trong suy nghĩ để hiểu và suy luận về cảm xúc, từ đó điều chỉnh cảm xúc của bản thân và người khác. Sau đó, các tác giả này đã phát triển và hoàn thiện khái niệm trí tuệ cảm xúc, theo đó trí tuệ cảm xúc là năng lực nhận thức các cảm xúc, đánh giá các cảm nhận liên quan đến cảm xúc, hiểu rõ thông tin của các cảm xúc đó và kiểm soát, điều khiển chúng. Còn Bar-on thì cho rằng trí tuệ cảm xúc là tập hợp các khả năng, năng lực và kỹ năng phi nhận thức giúp họ đối phó với các yêu cầu và áp lực từ môi trường, từ đó mang đến thành công cho bản thân (dẫn theo Mayer và cộng sự, 2000). Năm 1995, Daniel Goleman đưa ra mô hình 5 lớp về năng lực trí tuệ cảm xúc gồm: Tự nhận thức, tự điều chỉnh, động cơ thúc đẩy, thấu cảm, kỹ năng xã hội (Nguyễn Thế Anh và cộng sự, 2022). Mô hình này tiếp cận được hầu hết các thành phần xã hội và trở nên phổ biến trong giới học thuật. Chính vì thế, trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng mô hình của Goleman để đo lường trí tuệ cảm xúc.

*Gắn kết công việc (JE)*. Gắn kết công việc có nhiều cách tiếp cận khác nhau, có hướng nghiên cứu cho rằng gắn kết công việc có thể là: (1) trạng thái tâm lý; (2) tập hợp các hành vi; (3) một đặc điểm hoặc có khi là sự kết hợp của các cách tiếp cận này. Trong nghiên cứu này, tác giả đồng nhất với hướng tiếp cận gắn kết công việc là trạng thái tâm lý, theo đó gắn kết công việc là trạng thái cảm xúc tích cực, thỏa mãn, liên quan đến công việc, sự tham gia ở mức độ cao, say mê và đắm chìm vào công việc, tràn đầy các năng lượng tình cảm (nhiệt tình và tinh táo) và cuối cùng là cảm nhận sự hiện diện của bản thân trong công việc (Schaufeli et al., 2002; Đỗ Tất Thiên và Phạm Thái Tiêu Mí, 2023). Gắn kết công việc được đặc trưng bởi sức sống, sự cống hiến và sự say mê (Schaufeli et al., 2002).

*Hài lòng công việc (JS)*. Sự hài lòng công việc đề cập đến thái độ yêu thích công việc nói chung và các khía cạnh của công việc nói riêng (Spector, 1997). Ngoài ra, khi tiến hành đo lường sự hài lòng công việc thì mô hình JDI (Job Descriptive Index) của Smith (1969) được cho là một trong những công cụ hàng đầu, mô hình JDI bao gồm 5 khía cạnh của sự hài lòng công việc: đặc điểm công việc, mối quan hệ với lãnh đạo, tiền lương, cơ hội đào tạo thăng tiến, mối quan hệ với đồng nghiệp. Tại Việt Nam, Trần Kim Dung (2005) cũng đưa ra mô hình đo lường sự hài lòng công việc, mô hình này dựa trên mô hình JDI của Smith và bổ sung thêm 2 yếu tố khác cho phù hợp với bối cảnh Việt Nam, đó là phúc lợi và điều kiện làm việc. Chính vì thế, nghiên cứu này tiếp tục kế thừa phiên bản mô hình AJDI của Trần Kim Dung (2005).

*Cân bằng công việc cuộc sống (WLB)*. Có 2 cách tiếp cận khái niệm cân bằng công việc cuộc sống, cách tiếp cận khách quan cho rằng WLB là sự phân bổ nguồn lực của cá nhân như thời gian và năng lượng như nhau kể cả trong công việc cũng như ngoài công việc. Cách tiếp cận chủ quan cho rằng WLB là cảm nhận của cá nhân về mức độ xung đột hay tương thích giữa công việc với gia đình (Mai Thị Mỹ Quyên và cộng sự, 2022). Đây cũng là cách tiếp cận WLB của nghiên cứu này. Như vậy, với một nguồn lực hữu hạn, nếu cá nhân đạt được mục đích của một khía cạnh (công việc) thì cảm giác tích cực sẽ lan sang khía cạnh khác (cuộc sống), ngược lại khía cạnh này không được hoàn thành tốt sẽ gây cản trở và xung đột với khía cạnh còn lại.

### 2.1.2. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết

Khi nhân viên biết cách điều chỉnh các phản ứng tình cảm của chính họ trong tổ chức và hành động theo cách thúc đẩy mối quan hệ giữa các cá nhân tốt hơn với đồng nghiệp và người giám sát, điều đó có thể thúc đẩy họ nỗ lực nhiều hơn, cảm thấy có nhiều năng lượng và niềm tự hào hơn trong công việc. Nhân viên có EI cao hơn cũng có sự cống hiến, sức sống và khả năng tiếp thu cao hơn (Akhtar et al., 2015). Những nhân viên có EI cao dường như thể hiện năng lượng cao hơn trong công việc, cho thấy sự nhiệt tình, cảm hứng, niềm tự hào và thách thức cao hơn liên quan đến công việc cũng như thể hiện sự tập trung và năng lượng cao hơn trong quá trình làm việc. Như vậy, giả thuyết H1a được đề xuất như sau:

*H1a: Trí tuệ cảm xúc có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết công việc.*

Trong hai thập kỷ qua, giới học thuật đã có sự chú ý đáng kể về việc sự khác biệt giữa các cá nhân có ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc. Trong đó khuynh hướng tình cảm của nhân viên có thể ảnh hưởng đến nhận thức của họ về các sự kiện có ý nghĩa về mặt cảm xúc tại nơi làm việc, do đó có thể ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của họ. Có thể thấy, ở cấp độ nội tâm, một cá nhân hiểu được tâm trạng của chính mình và có thể sử dụng chúng một cách hiệu quả sẽ có những kỹ năng và nguồn lực cần thiết để sửa chữa tâm trạng tiêu cực, điều chỉnh cảm xúc, chịu đựng căng thẳng tại nơi làm việc và tăng sự hài lòng trong công việc. Ở cấp độ cá nhân, những cá nhân giỏi hiểu và điều chỉnh cảm xúc của người khác sẽ được hưởng lợi từ các mối quan hệ giữa các cá nhân và xã hội tốt hơn, đồng thời tăng cường tâm trạng tích cực ở nơi làm việc. Như vậy, giả thuyết H1b được đề xuất như sau:

*H1b: Trí tuệ cảm xúc có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc.*

Một người có mức độ EI cao hơn sở hữu tiềm năng lớn hơn để khai thác những cảm xúc tiêu cực (tích cực) của mình (Nanda & Randhawa, 2020), để một người như vậy có kỹ năng dung hòa tốt hơn cả công việc và vai trò gia đình và duy trì WLB một cách hiệu quả. Nhiều nghiên cứu cho thấy những người có trí tuệ cảm xúc cao hơn thường

ít xảy ra xung đột công việc và cuộc sống và họ đạt được thành tựu cao hơn trong việc duy trì WLB. Như vậy, giả thuyết H1c được đề xuất như sau:

*H1c: Trí tuệ cảm xúc có ảnh hưởng tích cực đến sự cân bằng công việc cuộc sống.*

WLB là tiền đề của JE, bởi vì khi người sử dụng lao động quan tâm đến nhân viên, đặt lợi ích của nhân viên lên hàng đầu sẽ giúp gia tăng sự gắn kết công việc của nhân viên. Sự mất cân bằng giữa công việc và cuộc sống xảy ra khi nhân viên cho rằng khối lượng công việc vượt quá khả năng của họ và không thể giải quyết được hoặc họ cần hoàn thành nhiệm vụ được giao trong thời gian giới hạn công với nguồn lực hạn chế. Bởi vì một vai trò được cân bằng sẽ ảnh hưởng tích cực đến vai trò khác. Sự cân bằng linh hoạt giữa công việc và cuộc sống có tác động tích cực đáng kể đến sự gắn kết của nhân viên. Tâm trạng tích cực ảnh hưởng tích cực đến tính sẵn sàng trong công việc giúp nhân viên gắn kết cao trong công việc (Schaufeli et al., 2002) và việc mất cân bằng, không có khả năng phân chia thích hợp thời gian dành cho công việc và cuộc sống dẫn đến kiệt sức và căng thẳng. WLB kém gây ra những hậu quả tiêu cực đến sức khỏe, giảm sự cống hiến và trách nhiệm của họ cho công việc từ đó giảm sự gắn kết công việc của nhân viên (Jaharuddin & Zainol, 2019). Như vậy, giả thuyết H2a được đề xuất như sau:

*H2a: Cân bằng công việc cuộc sống có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết công việc.*

Hai lĩnh vực quan trọng nhất của cuộc sống con người là công việc và gia đình, do đó, sự cân bằng giữa hai lĩnh vực này có khả năng mang lại sự hài lòng cao (Wahda & Nurqomar, 2021). WLB có thể cải thiện chất lượng cuộc sống của một người, khi nhân viên có đủ điều kiện để có cuộc sống tốt hơn thì họ có thể làm công việc tốt hơn, từ đó tăng sự hài lòng với công việc của họ. Vì thế, nhiều tổ chức chọn cách bố trí thời gian làm việc linh hoạt, hỗ trợ nhân viên đảm bảo cân bằng thời gian hiệu quả để họ cảm thấy được quan tâm và điều này có thể tạo ra cảm xúc tích cực đối với công việc. Như vậy, giả thuyết H2b được đề xuất như sau:

*H2b: Cân bằng công việc cuộc sống có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc.*

*Vai trò trung gian của cân bằng công việc cuộc sống:*

Không còn nghi ngờ gì nữa, có mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc và sự cân bằng công việc cuộc sống của nhân viên. Như đã phân tích ở trên, các đặc tính của sự gắn kết là kết quả của mối tương quan giữa trí tuệ cảm xúc và nhận thức của nhân viên về sự cân bằng. Rõ ràng, trí tuệ cảm xúc tác động đến sự gắn kết và hài lòng công việc, do đó đóng góp vào sự gắn kết công việc của nhân viên, sự cân bằng công việc cuộc sống đóng vai trò quan trọng như trung gian giữa hai yếu tố này. Vì vậy các giả thuyết H3, H4 được đề xuất như sau:

*H3: Trí tuệ cảm xúc có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết công việc thông qua sự cân bằng công việc cuộc sống.*

*H4: Trí tuệ cảm xúc có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc thông qua sự cân bằng công việc cuộc sống.*

## 2.2. Khái quát về khảo sát

- *Phương pháp khảo sát:* Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng để phân tích và kiểm định các giả thuyết đặt ra. Tổng cộng có 4 biến trong nghiên cứu này: 1 biến độc lập, 1 biến trung gian và 2 biến phụ thuộc. Sự gắn kết của nhân viên và sự hài lòng trong công việc là các biến phụ thuộc trong nghiên cứu này, trong khi trí tuệ cảm xúc là biến độc lập và cân bằng công việc cuộc sống là biến trung gian. Cụ thể: Trí tuệ cảm xúc được đánh giá bằng 7 mục theo mô hình 5 lớp của Goleman, bao gồm các tuyên bố như “Tôi có thể hiểu cảm xúc của chính mình” và “Tôi nhận biết được cảm xúc của người khác thông qua hành vi của họ”; Gắn kết công việc được đo bằng 5 mục theo mô hình 3 yếu tố của Schaufeli và cộng sự; Sự hài lòng công việc được đo bằng 6 mục theo mô hình AJDI của Trần Kim Dung; Cân bằng công việc cuộc sống được đo bằng 5 mục dựa trên 3 yếu tố chính đó là sự can thiệp công việc vào cuộc sống cá nhân, sự can thiệp cuộc sống cá nhân vào công việc và nâng cao công việc - cuộc sống cá nhân. Tất cả các mục đều được đo bằng thang đo Likert 5 cấp độ để đánh giá phản hồi của người trả lời, từ “hoàn toàn không đồng ý” theo thang điểm 1 đến “hoàn toàn đồng ý” trên thang điểm 5.

- *Thống kê mô tả mẫu khảo sát:* Đối tượng khảo sát là những nhân viên đang làm việc trong các tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn TP. Đà Nẵng với kích thước mẫu là 160; trong số những nhân viên được khảo sát, nữ giới chiếm đa số (71,9%), độ tuổi trung bình chiếm tỉ lệ cao nhất là từ 22-25 tuổi (chiếm 51,2%). Phần lớn người được hỏi là nhân viên, chuyên viên (76,3%).

Bên cạnh đó, giá trị tuyệt đối Skewness của các biến quan sát dao động từ -0,963 đến 1,885 (< 3) và giá trị Kurtosis từ -1,339 đến -0,016 (< 10) cho thấy các giá trị này sai lệch không đáng kể với phân phối chuẩn và đạt tiêu chuẩn để có thể sử dụng trong các phân tích tiếp theo.

- *Hình thức thu thập và xử lý dữ liệu:* thông qua Google Forms thu thập dữ liệu sơ cấp, sau đó được xử lý bằng phần mềm SmartPLS 4.0.

- *Thời gian khảo sát:* tháng 3/2024.

### 2.3. Kết quả khảo sát

#### 2.3.1. Đánh giá độ chuẩn xác của các thang đo

Bảng 1. Phân tích độ chuẩn xác của các thang đo

Thang đo biến nghiên cứu	Cronbach's Alpha	Hệ số tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích (AVE)
Trí tuệ cảm xúc	0,815	0,889	0,728
Gắn kết công việc	0,856	0,897	0,637
Hài lòng công việc	0,894	0,922	0,702
Cân bằng công việc cuộc sống	0,867	0,919	0,790

Để đánh giá mô hình đo lường, nghiên cứu sử dụng độ tin cậy Cronbach's Alpha, hệ số tin cậy tổng hợp CR, tổng phương sai trích AVE. Trong đó, hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và hệ số tin cậy tổng hợp CR lớn hơn 0,70; tổng phương sai trích lớn hơn 0,50 là chấp nhận được. Kết quả cho thấy các thang đo của các biến nghiên cứu chính bao gồm: Trí tuệ cảm xúc, sự gắn kết của nhân viên, sự hài lòng trong công việc và cân bằng giữa công việc cuộc sống đều đạt được các tiêu chuẩn và độ tin cậy về giá trị (bảng 1).

Bảng 2. Ma trận tương quan và giá trị HTMT giữa các biến nghiên cứu

Các biến nghiên cứu	EI	JE	JS	WLB
Trí tuệ cảm xúc (EI)	1			
Gắn kết công việc (JE)	0,794	1		
Hài lòng công việc (JS)	0,836	0,808	1	
Cân bằng công việc cuộc sống (WLB)	0,703	0,732	0,708	1

Để đánh giá giá trị phân biệt của các biến nghiên cứu trong mô hình, kết quả bảng 2 cho thấy giá trị căn bậc 2 của AVE của mỗi biến nghiên cứu đều lớn hơn hệ số tương quan của biến đó với các biến còn lại trong mô hình. Hơn nữa, các giá trị HTMT đều nhỏ hơn 0,85. Vì vậy, giá trị phân biệt của các biến trong nghiên cứu này đã được thiết lập.

Tóm lại, các kết quả trên chứng tỏ mô hình đo lường đạt tính tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt.

#### 2.3.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Bảng 3. Kết quả kiểm định các giả thuyết

Giả thuyết	Mối quan hệ nghiên cứu	Hệ số	Giá trị t	Giá trị p	Kết luận
H1a	EI → JE	0,494	5,684	0,000	Ứng hộ
H1b	EI → JS	0,529	6,851	0,000	Ứng hộ
H1c	EI → WLB	0,632	11,087	0,000	Ứng hộ
H2a	WLB → JE	0,281	3,174	0,002	Ứng hộ
H2b	WLB → JS	0,293	4,263	0,000	Ứng hộ

Bảng 4. Kết quả kiểm định mối quan hệ gián tiếp

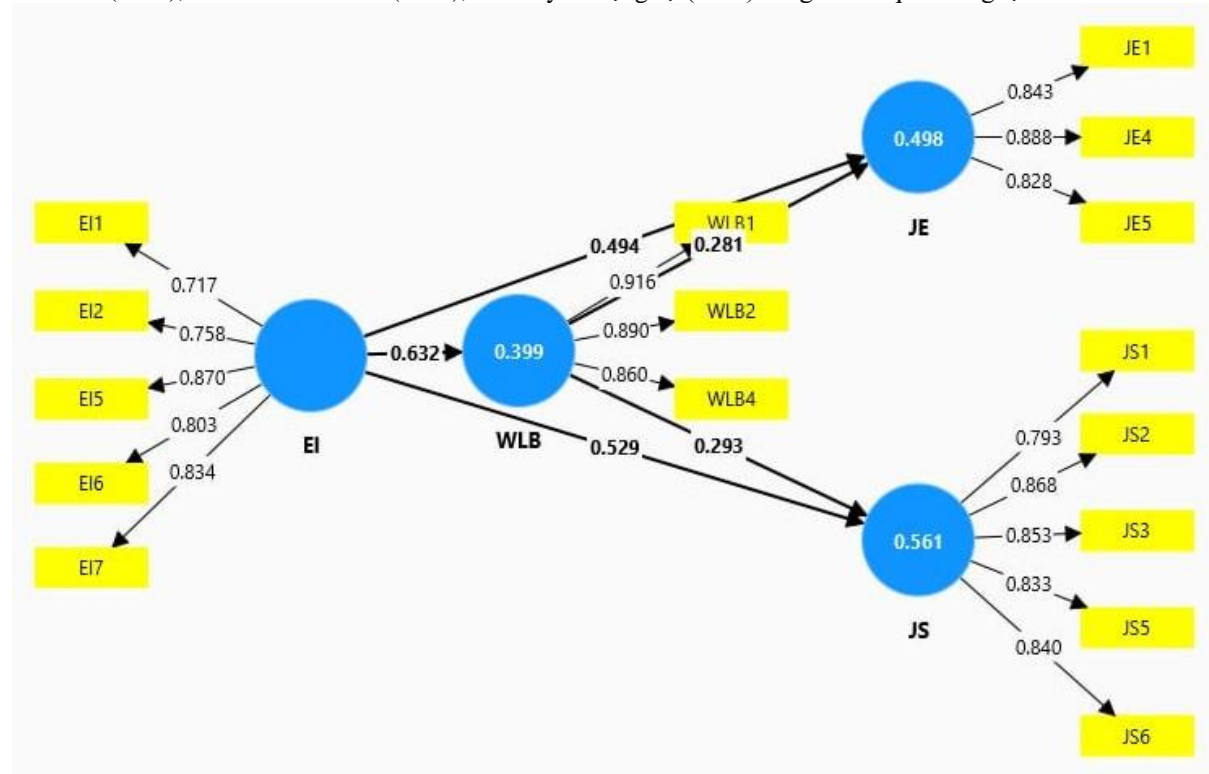
Giả thuyết	Mối quan hệ nghiên cứu	Hệ số	Giá trị t	Giá trị p	Kết luận
H3	EI → WLB → JE	0,177	2,914	0,004	Ứng hộ
H4	EI → WLB → JS	0,185	3,923	0,000	Ứng hộ

Sau khi mô hình đo lường được xác định thỏa mãn tất cả yêu cầu, đảm bảo độ tin cậy và sự hợp lệ, mô hình cấu trúc được kiểm định tập trung trên hệ số đường dẫn ( $\beta$ ) và mức ý nghĩa thống kê (giá trị p). Giả thuyết có ý nghĩa thống kê khi giá trị  $p \leq 0.05$ . Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc cho thấy: tất cả 7 giả thuyết đều có ý nghĩa thống kê (bảng 3, bảng 4).

Từ kết quả kiểm định giả thuyết, một mô hình cấu trúc kết quả nghiên cứu được trình bày tại hình 1 (trang bên).

Như vậy, kết quả nghiên cứu đã chứng minh có sự tác động tích cực của trí tuệ cảm xúc và cân bằng công việc cuộc sống đến sự gắn kết và hài lòng công việc của nhân viên. Cụ thể, nghiên cứu đã xây dựng được 7 giả thuyết dựa trên mô hình nghiên cứu và kết quả cho thấy tất cả chúng đều được ứng hộ. Kết quả nghiên cứu cho thấy, trí tuệ cảm xúc có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết công việc, sự hài lòng công việc cũng như sự cân bằng công việc cuộc sống. Đồng thời, cân bằng công việc cuộc sống có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết công việc; Cân bằng công việc cuộc sống có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc. Trí tuệ cảm xúc có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết công việc thông qua sự cân bằng công việc cuộc sống, đến sự hài lòng công việc thông qua sự cân bằng công việc

cuộc sống. Kết quả này càng được củng cố khi các nghiên cứu của Jaharuddin và Zainol (2019), Nurjanah và Indawati (2021), Muafi và Marseno (2021), Kinnary và cộng sự (2023) cũng có kết quả tương tự.



Hình 1. Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc

Trong thực tế quản trị, tác động quản lý của nghiên cứu này rất quan trọng đối với các nhà quản lý và nhân viên đang làm việc trong các tổ chức, doanh nghiệp. Cụ thể, đối với nhà quản lý, đề tuyển chọn được những nhân viên có trí tuệ cảm xúc cao cần nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng bằng cách tích hợp những bài kiểm tra, những tình huống tuyển dụng về trí tuệ cảm xúc. Ngoài ra, trí tuệ cảm xúc cũng có thể được cải thiện bằng phương pháp huấn luyện (Slaski & Cartwright, 2003) nên trong công tác đào tạo, nhà quản lý nên tích hợp thêm các khóa đào tạo nâng cao và rèn luyện trí tuệ cảm xúc cho nhân viên. Tiếp theo, quản lý nhân sự càng quản lý tốt WLB của mỗi nhân viên thì mức độ gắn kết và hài lòng công việc của nhân viên càng cao. Vì vậy, nhà quản lý cần có các biện pháp thực hành WLB trong tổ chức để hỗ trợ nhân viên như đảm bảo các phúc lợi của họ, xây dựng chính sách khen thưởng phù hợp để kịp thời ghi nhận những đóng góp của nhân viên, tạo ra một môi trường làm việc thoải mái, công bằng, thời gian làm việc linh hoạt để giúp nhân viên giảm áp lực về xung đột giữa công việc và cuộc sống. Đối với nhân viên, nghiên cứu cung cấp cái nhìn rõ ràng về việc các yếu tố có thể ảnh hưởng đến sự gắn kết công việc và sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Họ có thể sử dụng những thông tin này để định hướng cho việc phát triển bản thân, học tập liên tục, không ngừng trau dồi để nâng cao trí tuệ cảm xúc và tránh những xung đột giữa công việc và cuộc sống.

### 3. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy sự cân bằng công việc cuộc sống đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc với sự gắn kết và hài lòng công việc của nhân viên. Mặc dù đạt được một số kết quả nhất định nhưng nghiên cứu này vẫn không thể tránh được các hạn chế. Nghiên cứu chưa xem xét tới sự tác động của các yếu tố liên quan như nhóm yếu tố nhân khẩu học, bao gồm: Thu nhập, giới tính, trình độ, tuổi tác, tình trạng hôn nhân, số con. Vì vậy, các nghiên cứu tiếp theo cần kiểm định về vai trò của nhóm yếu tố nhân khẩu học này. Ngoài ra, do chỉ tiến hành khảo sát nhân viên tại một số tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn TP. Đà Nẵng với kích thước mẫu tương đối nhỏ, nên nghiên cứu này vẫn chưa thể khái quát hóa cho cả nước. Trong khi đó, ở Việt Nam, do ảnh hưởng của văn hóa vùng miền, quan điểm và nhận thức của nhân viên ở các thành phố thuộc các khu vực khác nhau có thể có sự khác biệt. Vì vậy, các nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng kích thước mẫu và thực hiện với việc khảo sát đầy đủ hơn ở nhiều thành phố lớn để đảm bảo cho mô hình nghiên cứu có thể đạt được kết quả toàn diện.

**Tài liệu tham khảo**

- Akhtar, R., Boustani, L., Tsivrikos, D., & Chamorro-Premuzic, T. (2015). The engageable personality: Personality and trait EI as predictors of work engagement. *Personality and Individual Differences, 73*, 44-49.
- Đỗ Tất Thiên, Phạm Thái Tiêu Mi (2023). Một số vấn đề lý luận về sự gắn kết công việc. *Tạp chí Khoa học, Trường Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh, 20(7)*, 1268-1279.
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The impact of work-life balance on job engagement and turnover intention. *The South East Asian Journal of Management, 13(1)*, 7.
- Kinnary, N. R., Tanuwijaya, J., Pratama, S. K. I., Fatimah, T., & Mirici, I. H. (2023). The Influence of Emotional Intelligence on Employee Engagement and Job Satisfaction through Work-Life Balance. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis, 06(08)*, 3542-3552.
- Lê Thị Trâm Oanh (2022). Một số vấn đề đặt ra về năng lực lãnh đạo, quản lý khu vực công trong xu hướng phát triển mới. *Tạp chí Quản lý Nhà nước, 321*, 45-49.
- Mai Thị Mỹ Quyên, Tạ Thị Thanh, Lê Nguyễn Hậu (2022). Ảnh hưởng của giá trị cá nhân đến sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống và sự viên mãn trong cuộc sống của nhân viên - Một nghiên cứu thực nghiệm ở Việt Nam. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh châu Á, 33(6)*, 58-71.
- Muafi, M., & Marseno, W. A. (2021). The effects of work-life balance and emotional intelligence on organizational commitment mediated by work engagement. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy (2687-2293), 3(2)*, 01-15.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). *Models of Emotional Intelligence*. In Handbook of Intelligence, Chapter 18, pp. 396-420. Published online by Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807947.019>
- Nanda, M., & Randhawa, G. (2020). Emotional intelligence, work-life balance, and work-related well-being: A proposed mediation model. *Colombo Business Journal, 11(2)*, 1-23.
- Nurjanah, D., & Indawati, N. (2021). Effect of emotional intelligence on employee engagement and job satisfaction with work-life balance as intervening variables in the generation Z in Surabaya. *International Journal of Economics, Management, Business, And Social Science (IJEMBS), 1(3)*, 316-328.
- Nguyễn Thế Anh, Vũ Thu Thủy, Nguyễn Thị Thanh Lịch (2022). Mô hình trí tuệ cảm xúc người lãnh đạo của Daniel Goleman. *Tạp chí Quản lý Giáo dục, 4*, 133-138.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, 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.
- Slaski, M., & Cartwright, S. (2003). Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and Health, 19(4)*, 233-239.
- Smith, P. C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Rand McNally and Company.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Trần Kim Dung (2005). Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện của Việt Nam. *Tạp chí Phát triển Khoa học, 8(1)*, 85-91.
- Wahda, A., & Nurqomar, I. F. (2021). Work-life balance policies and work-family conflict. *Psychology and Education, 58(2)*, 9781-9789.