

## SẮP XẾP CÔNG VIỆC LINH HOẠT VÀ HẠNH PHÚC CỦA NHÂN VIÊN TRONG CÁC DOANH NGHIỆP TẠI HÀ NỘI: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA CÂN BẰNG CUỘC SỐNG, CÔNG VIỆC

Phạm Thị Bích Ngọc

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: ngocpb@neu.edu.vn

Lý Thu Hằng

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: lyhanghneu@gmail.com

Ngày nhận: 31/05/2022

Ngày nhận lại: 12/07/2022

Ngày duyệt đăng: 15/07/2022

**M** nghiên cứu về hạnh phúc của nhân viên và các yếu tố ảnh hưởng đến hạnh phúc của nhân viên đã và đang thu hút sự quan tâm của các nhà nghiên cứu và các nhà quản lý trong các doanh nghiệp. Mặc dù vậy, ở Việt Nam, những nghiên cứu về ảnh hưởng của sắp xếp công việc linh hoạt và cân bằng cuộc sống công việc đến hạnh phúc của nhân viên còn rất ít. Bài viết này tập trung xem xét mối quan hệ giữa sắp xếp công việc linh hoạt, cân bằng cuộc sống công việc và hạnh phúc của nhân viên trong bối cảnh Việt Nam. Kỹ thuật phân tích hồi quy đa biến và công cụ phân tích trung gian Process Macro Hayes đã được sử dụng để xử lý dữ liệu thu thập được từ khảo sát 265 nhân viên hiện đang làm việc trong các doanh nghiệp ở Hà Nội. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng sắp xếp công việc linh hoạt cũng có ảnh hưởng trực tiếp tới hạnh phúc của nhân viên. Thêm vào đó, sắp xếp công việc linh hoạt giúp nhân viên cân bằng cuộc sống công việc, từ đó nâng cao cảm nhận hạnh phúc của họ. Trên cơ sở kết quả này, một số giải pháp đảm bảo sự linh hoạt trong công việc nhằm tăng sự cân bằng cuộc sống công việc, từ đó đồng thời nâng cao hạnh phúc của nhân viên được đề xuất.

**Từ khóa:** Sắp xếp công việc linh hoạt, cân bằng cuộc sống công việc, hạnh phúc của nhân viên.

**JEL Classifications:** D23

### 1. Giới thiệu

Bản chất môi trường làm việc trong các tổ chức đã có nhiều thay đổi, đặc biệt là kể từ khi ra đời và phổ biến công nghệ truyền thông thông tin, từ cả góc độ nhân viên và tổ chức (Heerwagen, 2009). Môi trường làm việc đang thay đổi cho thấy sự cần thiết của việc rời bỏ những cách làm việc cũ, truyền thống và kém linh hoạt, những phương thức thực hiện công việc lỗi thời (Lake, 2013). Một trong những thay đổi đó là càng có nhiều tổ chức sử dụng sắp xếp công việc linh hoạt cho nhân viên.

Sắp xếp công việc linh hoạt mang lại nhiều lợi ích cho người lao động và cho doanh nghiệp (Pitt-Catsopfes, 2008). Sắp xếp lịch làm việc và nơi làm

việc linh hoạt giúp nhân viên cân bằng giữa công việc và gia đình, giảm vắng mặt tại nơi làm việc và gắn bó hơn với doanh nghiệp. Bên cạnh đó, sắp xếp công việc linh hoạt là cách khá phù hợp để các công ty đối phó với sự thay đổi của nhu cầu, giảm chi phí và trở nên hấp dẫn hơn đối với người lao động.

Các nghiên cứu về mối quan hệ giữa sắp xếp công việc linh hoạt tới sự cân bằng cuộc sống công việc. Tuy nhiên, các nghiên cứu thực nghiệm về ảnh hưởng của sắp xếp công việc linh hoạt đến hạnh phúc của nhân viên thông qua vai trò trung gian của cân bằng cuộc sống công việc trong bối cảnh các doanh nghiệp Việt Nam vẫn còn rất ít.

Tại châu Á có tương đối ít nghiên cứu về việc thực hành sắp xếp công việc linh hoạt hơn ở Mỹ và châu Âu (Chow, 2006). Tuy vậy, có bằng chứng cho thấy nhu cầu tăng cường sử dụng các hình thức sắp xếp công việc linh hoạt trong khu vực này. Các doanh nghiệp trong khảo sát của ILO đã được hỏi xem công nghệ có cho phép họ sắp xếp giờ làm linh hoạt và/hoặc làm việc từ xa không. Khoảng 77% doanh nghiệp ở châu Á - Thái Bình Dương cho biết công nghệ đã cho phép làm việc linh hoạt và/hoặc từ xa. Trong số các doanh nghiệp này, 81% doanh nghiệp tại châu Á - Thái Bình Dương cho biết làm việc linh hoạt và/hoặc từ xa đã giúp họ tăng năng suất.

Tại Việt Nam, nghiên cứu “Đầu tư cho Phụ nữ” (gọi tắt là Dự án IW) về một doanh nghiệp ở Việt Nam thông qua một đánh giá về bình đẳng giới ở nơi làm việc đã nêu bật một số lợi ích của mô hình giờ làm linh hoạt. IW khuyến nghị các doanh nghiệp nên áp dụng các mô hình giờ làm linh hoạt như thay đổi giờ làm và cho phép làm việc tại nhà. Giờ làm linh hoạt sẽ cho phép nhân viên chủ động hơn trong việc sắp xếp công việc và cuộc sống, tạo sự hài lòng và động lực làm việc cao hơn. Tương tự, tính linh hoạt trong công việc cũng sẽ tạo ra lợi ích toàn công ty, như tăng hiệu quả và năng suất lao động.

Dựa vào những căn cứ trên, nhóm nghiên cứu quyết định thực hiện nghiên cứu nhằm giải thích về mối quan hệ giữa sắp xếp công việc linh hoạt và hạnh phúc của nhân viên thông qua vai trò trung gian của cân bằng cuộc sống công việc trong các doanh nghiệp tại Việt Nam. Từ đó, nhóm nghiên cứu đề xuất một số giải pháp giúp cho lãnh đạo ở các doanh nghiệp có những chính sách phù hợp nhằm nâng cao cảm nhận hạnh phúc của nhân viên.

## 2. Cơ sở lý thuyết 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, 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 & Shah Nawaz, 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, 2017). 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, 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 và Deci, 2001).

### 2.3. Sắp xếp công việc linh hoạt

Ban đầu, sắp xếp công việc linh hoạt được sử dụng mà không có một định nghĩa cụ thể nào. Các nghiên cứu trước đây nhắc đến sắp xếp công việc linh hoạt như một sự “mềm dẻo” trong giờ làm việc và nơi làm việc (Hill, 2008). Rau và Hyland (2002) định nghĩa nó như một công việc mà cho phép nhân viên kiểm soát nơi làm việc hoặc khi nào họ thực hiện nhiệm vụ công việc. Sau này Hill (2008) đã thêm vào yếu tố “khả năng được quyết định số lượng giờ làm của nhân viên” như là một tiêu chí để đánh giá sắp xếp công việc linh hoạt. Trong nghiên cứu này, sắp xếp công việc linh hoạt được định nghĩa là những phương pháp mà cho phép nhân viên có nhiều hơn quyền kiểm soát trong số giờ, nơi và cách thức mà công việc được thực hiện (Chung, 2018; Kossek, 2018), tiếp cận trên 3 khía cạnh: linh hoạt về giờ, linh hoạt về địa điểm và tuần làm việc dồn nén.

#### **2.4. *Mối quan hệ giữa sắp xếp công việc linh hoạt và hạnh phúc của nhân viên***

Mối quan hệ giữa sự linh hoạt trong công việc với hạnh phúc của nhân viên đã được xem xét ở một vài nghiên cứu trước đây. Hayman (2010) cho rằng việc sử dụng lịch làm việc linh hoạt sẽ có liên quan tích cực và nơi làm việc linh hoạt có liên quan vừa phải đến đến hạnh phúc của nhân viên. Ông cho rằng các chính sách làm việc linh hoạt của tổ chức có tầm quan trọng lớn trong việc giảm tác động tiêu cực của xung đột công việc đến cuộc sống cá nhân. Ngoài ra, kết quả nghiên cứu của Hayman (2010) xác nhận rằng làm việc tại nhà và sắp xếp công việc linh hoạt nói chung có liên quan tích cực đến việc nâng cao chất lượng cuộc sống cá nhân tại nơi làm việc và ngược lại.

Sắp xếp công việc linh hoạt có liên quan đến nhiều lợi ích công việc và phi công việc cho nhân viên. Các nghiên cứu đi trước về công việc cuộc sống cho thấy rằng lịch trình linh hoạt mang lại nhiều lợi ích nhất cho nhân viên là những lịch trình có giờ làm chính ngắn, tích lũy nhiều giờ và khả năng thay đổi lịch trình hàng ngày hoặc hàng tuần cao (Olmstead, 1994). Mặc dù có thể có một số hạn chế khi sử dụng lịch làm việc linh hoạt (Bailyn, 1993; Pocock, 2004) nhưng giờ làm việc linh hoạt được cho là có ảnh hưởng tích cực đến thái độ của nhân viên cũng như sự hài lòng trong công việc (Ronen, 1981; McGuire và Liro, 1986).

#### **2.5. *Vai trò trung gian của cân bằng cuộc sống công việc tới mối quan hệ giữa sự sắp xếp công việc linh hoạt và hạnh phúc của nhân viên***

Cho đến nay, nghiên cứu về vai trò trung gian của cân bằng cuộc sống công việc tới mối quan hệ giữa sắp xếp công việc linh hoạt và hạnh phúc của nhân viên chưa được nghiên cứu nhiều. Jang (2009) đã kết luận rằng những nhân viên xem lịch trình làm việc của họ là linh hoạt nhận thấy mức độ cân bằng giữa công việc và cuộc sống của họ cao hơn. Sự linh hoạt nơi làm việc giúp cá nhân cân bằng giữa công việc và trách nhiệm gia đình, do đó cá nhân cảm thấy hạnh phúc và ít căng thẳng hơn. Ter (2015) cũng khẳng định rằng thiết kế công việc linh hoạt gián tiếp tác động tích cực đến hạnh phúc của nhân viên thông qua sự cân bằng giữa cuộc sống - công việc.

Nhìn chung, vai trò trung gian của sự cân bằng cuộc sống công việc trong mối quan hệ giữa sắp xếp

công việc linh hoạt và hạnh phúc của nhân viên được khẳng định theo nhiều hướng qua các nghiên cứu trước đây. Tuy nhiên, vai trò trung gian của sự cân bằng cuộc sống công việc trong mối quan hệ đó vẫn chưa được thể hiện rõ ràng và đặc biệt là chưa được kiểm chứng ở các doanh nghiệp ở Việt Nam.

#### **2.6. *Mô hình nghiên cứu***

Lý thuyết ranh giới cho thấy rằng mỗi cá nhân tạo ra các ranh giới khác nhau theo sở thích của họ. Ranh giới mạnh cho phép cá nhân duy trì và phân chia thời gian hợp lý cho công việc và gia đình, trong khi các ranh giới yếu làm giảm bớt sự tương tác tích cực giữa công việc và cuộc sống riêng tư (Bulger, 2007). Thêm vào đó, theo lý thuyết trao đổi xã hội, khi tổ chức cho phép cá nhân sử dụng các hình thức làm việc linh hoạt, cá nhân có thể bỏ ra nỗ lực nhiều hơn để thực hiện công việc như một cách báo đáp tổ chức.

Dựa vào tổng quan nghiên cứu và các lý thuyết nêu trên, mô hình nghiên cứu về tác động trung gian của hạnh phúc nhân viên trong mối quan hệ giữa cân bằng cuộc sống công việc và sự thực hiện công việc đã được xây dựng (Hình 1) với các giả thuyết kèm theo sau đây:

*Giả thuyết 1: Sắp xếp công việc linh hoạt tác động tích cực đến hạnh phúc của nhân viên trong các doanh nghiệp Việt Nam*

*Giả thuyết 2: Cân bằng cuộc sống công việc tác động tích cực tới hạnh phúc của nhân viên trong các doanh nghiệp Việt Nam*

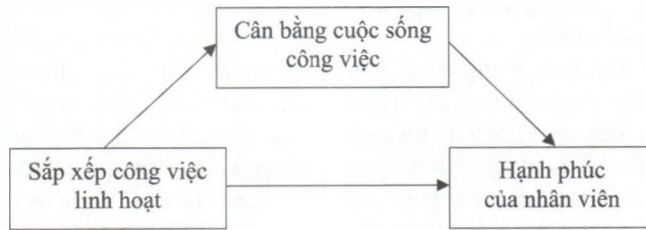
*Giả thuyết 3: Cân bằng cuộc sống công việc làm trung gian cho mối quan hệ giữa sắp xếp công việc linh hoạt và hạnh phúc của nhân viên trong các doanh nghiệp Việt Nam*

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

#### **3.1. *Mẫu và phương pháp chọn mẫu***

Dữ liệu của nghiên cứu được thu thập thông qua bảng hỏi với công cụ hỗ trợ Google form với đối tượng là các nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp tại Việt Nam. Nội dung có trong bảng hỏi khảo sát nhằm đo lường các biến độc lập và biến phụ thuộc, cùng với một số biến nhân khẩu học với mục đích khảo sát thông tin của người trả lời. Phương pháp chọn mẫu thuận tiện và quá bóng tuyết đã được áp dụng nhằm tăng tỷ lệ phản hồi của khảo sát.

Về quy mô mẫu, theo Hair và cộng sự (1998), cỡ mẫu tối thiểu dùng trong phân tích nhân tố khám



(Nguồn: Đề xuất của nhóm nghiên cứu)

**Hình 1:** Mô hình nghiên cứu

phá cân gấp 5 lần tổng số biên quan sát trong bảng hỏi. Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) với 27 quan sát. Vì vậy, nếu tính theo nguyên tắc 5 lần tổng số biến đo lường của Hair và cộng sự (1998) thì cỡ mẫu tối thiểu là:  $27 \times 5 = 135$  quan sát. Thực tế, nhóm nghiên cứu đã sử dụng dữ liệu thu thập từ 265 người hiện đang làm việc trong các doanh nghiệp tại Hà Nội. Do đó, đối với một bảng hỏi có 27 quan sát thì cỡ mẫu 265 là hoàn toàn phù hợp để tiến hành phân tích nhân tố khám phá.

Sau khi làm sạch dữ liệu, nhóm nghiên cứu sử dụng phần mềm SPSS 23 và công cụ phân tích trung gian Process Macro Hayes để xử lý dữ liệu thu thập được.

### 3.2. Xây dựng thước đo

Thước đo của nghiên cứu này được phát triển dựa trên thước đo của các nghiên cứu trước, đã được chỉnh sửa và rút gọn nhằm phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam. Dựa trên kết quả tiền khảo sát với 30 người làm việc trong các doanh nghiệp ở Hà Nội, nhóm nghiên cứu tiến hành rút gọn thang đo của các biến trong mô hình nghiên cứu.

**Cân bằng cuộc sống công việc:** Cân bằng giữa cuộc sống và công việc được đo lường dựa trên điều chỉnh thước đo đề xuất bởi Marks và MacDermid (1996). Trong số 7 câu hỏi (thay vì 13 câu hỏi gốc), có 4 câu hỏi được sử dụng để đo lường cân bằng vai trò, khía cạnh thể hiện sự tận hưởng các vai trò khác nhau trong cuộc sống của người lao động (ví dụ như: *Tôi tận hưởng tốt đẹp mọi khía cạnh trong cuộc sống*), cân bằng sự chú ý (*Tôi phân bổ thời gian thực hiện các công việc một cách hợp lý*), thỏa mãn và nỗ lực dành cho các vai trò khác nhau của cá nhân (*Tôi bỏ nhiều công sức vào bất kỳ việc gì tôi làm*). Khía cạnh còn lại “Dễ dàng vai trò”, với 3 câu hỏi sử dụng làm thước đo, xem xét mức độ dễ dàng mà nhân viên có thể thực hiện được các hoạt động gắn

với đa vai trò, ví dụ như: *Tôi có thời gian làm các công việc nhà; Tôi có thời gian dành cho gia đình và bạn bè; ...*

**Hạnh phúc của nhân viên:** Bảng hỏi đo lường 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 của Diener (1985). Hạnh phúc tự do được đo lường bằng cách rút gọn 11 chỉ báo của Waterman, (2010). Hai khía cạnh của hạnh phúc được giữ nguyên và các chỉ báo được chỉnh sửa cho phù hợp với thực tiễn Việt Nam.

**Sắp xếp công việc linh hoạt:** Sắp xếp công việc linh hoạt, nhóm được đo lường thông qua 4 chỉ báo gồm linh hoạt về địa điểm và về thời gian

Bảng hỏi sử dụng thang đo Likert 5 điểm, từ 1 đến 5 (1 - Hoàn toàn không đồng ý, 2 - Không đồng ý, 3 - Phân vân, 4 - Đồng ý, 5 - Hoàn toàn đồng ý).

### 3.3. Mô tả đặc điểm mẫu khảo sát

Trong số 265 người trả lời, có 46,4% là nữ giới, còn lại 53,6% là nam giới. 87,5% người tham gia khảo sát dưới 30 tuổi và 85,3% có thời gian làm việc ở doanh nghiệp hiện tại dưới 5 năm. Đa số những người được hỏi có ít nhất bằng cử nhân đại học (88,8%). Bảng 1 trình bày đặc điểm của mẫu khảo sát.

## 4. Kết quả nghiên cứu

### 4.1. Kết quả kiểm định độ tin cậy và tính hiệu lực của thang đo

Để kiểm định độ tin cậy và tính chính xác của thước đo, kiểm định Cronbach's alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA) đã được thực hiện. Bảng 2 trình bày kết quả kiểm định độ tin cậy và tính chính xác của thước đo các biến trong mô hình nghiên cứu.

Trong nghiên cứu này, thang đo được sử dụng phân tích nhân tố khám phá EFA để đánh giá giá trị của thang đo và được đánh giá mức độ tương quan chặt chẽ giữa các biến quan sát trong cùng một nhân tố.

**Bảng 1:** Đặc điểm mẫu khảo sát

Đặc điểm mẫu		Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	142	53,6
	Nữ	123	46,4
Độ tuổi	Dưới 30	232	87,5
	Từ 31-40	33	12,4
Trình độ học vấn	THPT	20	7,5
	Trung cấp, cao đẳng	10	3,7
	Đại học	222	83,8
	Sau đại học	13	5,0
Thời gian làm việc	Dưới 5 năm	226	85,3
	Từ 5-10 năm	39	14,7
Vị trí công tác	Nhân viên	210	79,2
	Trưởng nhóm	24	9,1
	Quản lý cấp trung	31	11,7
Hình thức sở hữu	Doanh nghiệp nhà nước	31	11,7
	Doanh nghiệp tư nhân, cổ phần	158	59,6
	Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài	55	20,8
	Khác	21	8,0

(Nguồn: Nhóm nghiên cứu tính toán từ kết quả thống kê mô tả)

Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA cho thấy chỉ số KMO đạt 0,745(>0,5) và giá trị kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (sig Bartlett's Test = 0,000<0,001) chứng tỏ có sự tương quan giữa các biến quan sát với nhau trong cùng nhân tố. Bên cạnh đó, tổng phương sai trích đạt 59,291% (>50%), những chỉ số này cho thấy mô hình phân tích EFA là phù hợp với dữ liệu nghiên cứu.

Ngoài ra, hệ số tải của các biến trong từng nhân tố đều đạt mức lớn hơn 0,5. Nghiên cứu này gồm có hai biến độc lập, trong đó:

Biến cân bằng giữa cuộc sống và công việc có 7 chỉ báo hội tụ thành 1 nhóm nhân tố. Biến sự sắp xếp công việc linh hoạt có 4 chỉ báo cùng hội tụ thành 1 nhóm nhân tố duy nhất. Biến hạnh phúc của nhân viên gồm 16 chỉ báo hội tụ thành 1 nhóm nhân tố.

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, sự sắp xếp công việc linh hoạt và hạnh phúc của nhân viên lần lượt có hệ số Cronbach's Alpha là 0,784; 0,678; 0,839. Kết quả này phản ánh các nhân tố trong các biến nghiên cứu đều đạt mức độ tin cậy cao.

Kết quả thống kê mô tả của các biến trong mô hình nghiên cứu thể hiện ở bảng 2 cho thấy, mức độ đồng tình với các nhận định liên quan đến sự cân bằng cuộc sống công việc của nhân viên tham gia khảo sát chưa cao (Trung bình chung = 3,53). Đặc biệt, nhiều người còn phân vân về việc phân bổ thời gian hợp lý để thực hiện các công việc của mình. Về sắp xếp công việc linh hoạt, hầu hết những người được khảo sát cho rằng họ chưa được linh hoạt trong lựa chọn thời gian và nơi làm việc (trung bình chung = 2,96). Như vậy, về cơ bản, những nhân viên trong các doanh nghiệp ở Hà Nội vẫn phải đến công ty làm việc và họ chỉ được làm việc ở nhà khi công ty cho phép mà thôi. Thêm vào đó, kết quả khảo sát cho thấy mức độ hạnh phúc của nhân viên trong các doanh nghiệp tại Hà Nội cũng ở mức trung bình

## Y KIẾN TRAO ĐỔI

**Bảng 2:** Kết quả thống kê mô tả và kiểm định thước đo các biến trong mô hình nghiên cứu

Chỉ báo	Trung bình	Hệ số tải	Hệ số Cronbach's alpha
<b>Cân bằng cuộc sống - công việc</b>			
Tôi tận hưởng tốt đẹp mọi khía cạnh trong cuộc sống	3,85	0,734	0,784
Tôi giữ cân bằng các phần khác nhau của cuộc sống khá tốt	3,58	0,751	
Tôi phân bổ thời gian thực hiện các công việc một cách hợp lý	3,45	0,761	
Tôi bỏ nhiều công sức vào bất kỳ việc gì tôi làm	3,85	0,666	
Tôi có thời gian làm các công việc nhà	3,68	0,801	
Tôi có thời gian thư giãn thỏa đáng	3,63	0,877	
Tôi có thời gian dành cho gia đình, bạn bè của mình	3,83	0,817	
<b>Sắp xếp công việc linh hoạt</b>			
Tôi thường xuyên làm việc tại nhà trong giờ hành chính	2,83	0,709	0,678
Tôi thường xuyên làm việc vào cuối tuần	3,15	0,541	
Tôi được quyết định thời gian mình muốn bắt đầu hay kết thúc ngày làm việc	3,09	0,740	
Tôi được phép kéo dài số giờ làm việc trong ngày và giảm số ngày làm việc trong tuần thay vì phải đi làm đủ 5 ngày một tuần	2,81	0,812	
<b>Hạnh phúc của nhân viên</b>			
Hầu hết mọi mặt trong cuộc sống của tôi gần giống như tôi mong muốn	3,23	0,685	0,839
Điều kiện sống của tôi là tuyệt vời	3,30	0,636	
Tôi hài lòng với cuộc sống hiện tại	3,44	0,652	
Cho đến giờ, tôi đã có được những điều quan trọng mà tôi muốn trong cuộc sống	3,13	0,551	
Nếu tôi có thể lựa chọn lại, tôi gần như sẽ không thay đổi bất kỳ điều gì trong cuộc sống	3,05	0,603	
Tôi làm những việc thường ngày một cách hào hứng	3,42	0,694	
Tôi tin rằng tôi đã khám phá ra được con người thật của mình	3,29	0,724	
Cảm nhận của người khác sẽ không quan trọng bằng việc tôi thực sự thích những gì tôi làm	3,55	0,547	
Tôi biết tiềm năng tốt nhất của mình là gì và tôi cố gắng phát triển chúng mỗi khi có cơ hội	4,06	0,731	
Tôi biết rõ điều gì là tốt đối với bản thân mình	4,05	0,715	
Tôi cảm thấy thật tốt khi làm những việc đáng đầu tư công sức và nỗ lực vào đó	3,86	0,694	
Có thể nói rằng tôi đã tìm thấy mục đích sống của bản thân	3,23	0,782	
Đến hiện tại, tôi xác định được điều cần làm với cuộc sống của bản thân	3,30	0,714	
Khi tham gia vào các hoạt động phù hợp với tiềm năng của bản thân, tôi cảm thấy như mình đang thực sự "sống"	3,44	0,594	
Tôi cảm thấy các hành động của tôi hiện đúng bản thân của mình	3,13	0,673	
Sự thỏa mãn về những hoạt động mà tôi tham gia là rất quan trọng	3,05	0,553	

(Nguồn: Tổng hợp của nhóm nghiên cứu)

(trung bình chung = 3,3), trong đó sự cảm nhận về hạnh phúc thụ hưởng thấp hơn so với mức độ cảm nhận về hạnh phúc tự do.

#### 4.2. Kết quả kiểm định các giả thuyết

Để kiểm định giả thuyết 1 và 2, các mô hình hồi quy đơn đã được thực hiện (Bảng 3).

**Bảng 3:** Kết quả phân tích mô hình trung gian đa biến bằng PROCESS macro

Biến	Mô hình 1	Mô hình 2	Mô hình 3	Mô hình 4
	Cân bằng cuộc sống công việc (WLB)	Hạnh phúc của nhân viên (EWB)	Hạnh phúc của nhân viên (EWB)	Hạnh phúc của nhân viên (EWB)
Sắp xếp công việc linh hoạt (FWA)	0,15***	0,235***		0,03
Cân bằng cuộc sống-công việc (WLB)			0,11***	0,50***
R <sup>2</sup> hiệu chỉnh	0,06	0,051	0,055	0,43
Thống kê F	17,04***	15,30***	15,30***	99,68***

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)

Để kiểm định tác động của Sắp xếp công việc linh hoạt (FWA) đến Hạnh phúc của nhân viên (EWB) thông qua Cân bằng cuộc sống-công việc (WLB), công cụ Process Macro Hayes (Hayes, 2018) đã được thực hiện (Bảng 3 và Bảng 4).

Kết quả bảng 1 mô hình số 1 chỉ ra rằng sắp xếp công việc linh hoạt (FWA) đã có tác động tích cực tới cân bằng cuộc sống công việc của nhân viên (WLB) ( $\beta = 0,15$ ,  $\text{sig} < 0,001$ ). Tuy nhiên, mức độ giải thích của sắp xếp công việc linh hoạt là tương đối nhỏ, khoảng 6,0% (hiệu chỉnh = 0,06). Mô hình 2 đã giải thích tác động của sắp xếp công việc linh hoạt (FWA) tới hạnh phúc của nhân viên (EWB). Hệ số hiệu chỉnh của mô hình bằng 0,051, với kiểm định F

là phù hợp ( $\text{Sig} < 0,01$ ) và hệ số tương quan là 0,235 ( $\text{Sig} < 0,01$ ). Như vậy, giả thuyết 1 được ủng hộ.

Mô hình 3 thể hiện kết quả tác động của cân bằng cuộc sống công việc (WLB) tới hạnh phúc của nhân viên (EWB) ( $R^2$  hiệu chỉnh = 0,055;  $F = 15,30$ ;

$\beta = 0,11$ ;  $\text{sig} < 0,001$ ). Sự cân bằng cuộc sống công việc có tác động tích cực tới hạnh phúc của nhân viên. Giả thuyết 2 được ủng hộ.

Mô hình 4 đánh giá tác động của 2 biến bao gồm FWA và WLB tới EWB. Có thể thấy, khi có sự tham gia của WLB, hiệu chỉnh của mô hình có sự gia tăng cao (hiệu chỉnh = 0,43;  $\text{sig} < 0,001$ ). Khi đó, FWA không còn tác động đáng kể tới EWB. Điều này chứng tỏ rằng WLB là trung gian toàn phần trong mối quan hệ giữa FWA và EWB.

Kết quả ở bảng 4 dựa trên việc chạy Process có bootstrap với 5000 mẫu lặp lại và với khoảng tin cậy là 95%, với khoảng tin cậy cận dưới là 0,0356

**Bảng 4:** Tác động của MFWA đến MEWB thông qua biến trung gian

Tác động gián tiếp	Mức tác động gián tiếp	SE	Boot LLCI	Boot ULCI
FWA→WLB→EWB	0,0794	0,0219	0,0356	0,1224

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

và khoảng tin cậy cận trên là 0,1224, không có số 0 trong khoảng tin cậy, có thể nhận định WLB là trung gian của tác động của FWA tới EWB. Mức tác động gián tiếp là 0,0794. Như vậy, giả thuyết 3 được ủng hộ.

### 5. Bình luận và kết luận

Kết quả nghiên cứu đã khẳng định mối quan hệ giữa các biến sắp xếp công việc linh hoạt, sự cân bằng cuộc sống và công việc, hạnh phúc của nhân viên trong các doanh nghiệp tại Hà Nội. Cụ thể là sự linh hoạt trong sắp xếp công việc có tác động tích cực đến hạnh phúc của nhân viên. Thêm vào đó, nghiên cứu cũng khẳng định vai trò trung gian của cân bằng cuộc sống công việc trong mối quan hệ giữa sắp xếp công việc linh hoạt và hạnh phúc của nhân viên.

Kết quả nghiên cứu này tương đồng với nghiên cứu của Hayman (2010); Jang (2009) khi cho rằng sắp xếp công việc linh hoạt sẽ giúp cho người lao động kiểm soát tốt hơn các hoạt động của bản thân, đồng thời gia tăng lựa chọn của cá nhân, từ đó giúp họ cân bằng giữa cuộc sống và công việc và gia tăng cảm nhận hạnh phúc của bản thân.

Để nâng cao hạnh phúc của nhân viên, các nhà quản lý có thể tích cực sử dụng việc sắp xếp công việc linh hoạt về thời gian và địa điểm. Việc sử dụng sắp xếp công việc linh hoạt cũng là xu hướng phát triển trong tương lai mà các doanh nghiệp cần phải quan tâm. Một số lựa chọn linh hoạt về thời gian làm việc như: tuần làm việc dồn nén, điều chỉnh giờ làm việc, thời gian làm việc linh hoạt nên được xem xét áp dụng cho nhân viên ở các vị trí công việc mà họ có sự tự chủ cao hoặc với những công việc không đòi hỏi làm việc theo nhóm, hay không đòi hỏi phải tương tác thường xuyên với đồng nghiệp, đối tác. Với địa điểm làm việc linh hoạt, nhân viên có thể chọn làm việc tại nhà hoặc tại nơi mà họ thấy thuận tiện.

Việc cho phép nhân viên lựa chọn thời gian cũng như địa điểm làm việc tạo điều kiện cho nhân viên cân bằng cuộc sống công việc, từ đó góp phần nâng cao cảm nhận hạnh phúc của họ. Sắp xếp công việc linh hoạt tạo điều kiện cho nhân viên bố trí, phân bổ thời gian hợp lý cho công việc của công ty và công việc riêng để dành và hiệu quả hơn; mang lại cảm giác tự chủ, và được tự do hơn cho nhân viên. Điều này đặc biệt ý nghĩa với lao động nữ, khi mà họ cùng một lúc phải đảm nhiệm vai trò trong công việc và trong gia đình.

Tuy nhiên, để triển khai hiệu quả việc sắp xếp công việc linh hoạt cho nhân viên, các nhà quản lý cần phân loại và xác định những loại nhân viên, loại công việc có thể áp dụng sắp xếp công việc linh hoạt; soạn thảo cam kết và chính sách cụ thể về làm việc linh hoạt và thông báo rõ ràng tới nhân viên trong toàn doanh nghiệp. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần chuẩn bị thêm một số điều kiện để có thể triển khai sắp xếp công việc linh hoạt cho nhân viên như: cơ sở hạ tầng thông tin đảm bảo kết nối thông suốt, xây dựng quy trình quản lý, bảo mật dữ liệu cùng quy trình làm việc và quản lý hiệu suất rõ ràng.

Mặc dù có những đóng góp nhất định về học thuật và thực tiễn, nghiên cứu này cũng không tránh khỏi những hạn chế. Thứ nhất, với cỡ mẫu là 265 là đủ với tiêu chuẩn quy định nhưng chưa thực sự đủ lớn để nâng cao tính khái quát của kết quả nghiên cứu. Ngoài ra, việc chỉ sử dụng thang đo Likert 5 mức độ trong khảo sát cũng là một hạn chế của nghiên cứu. Thang đo này được cho là mang tính cảm nhận vì dễ chịu ảnh hưởng từ ý kiến chủ quan của đối tượng khảo sát.

Để khắc phục những hạn chế nêu trên, trong tương lai, có thể mở rộng phạm vi nghiên cứu về không gian. Bên cạnh đó, tính khái quát của nghiên cứu cũng nên được nâng cao bằng cách



khảo sát đa dạng thành phần đối tượng hơn về độ tuổi, chức vụ, trình độ. Ngoài ra, mô hình nghiên cứu cũng cần được xem xét bổ sung biến điều tiết để giải thích sâu sắc hơn mối quan hệ và cơ chế tác động giữa sắp xếp làm việc linh hoạt, cân bằng cuộc sống công việc và hạnh phúc của nhân viên. Kết hợp phương pháp nghiên cứu định lượng hiện tại với phương pháp định tính để làm sâu sắc hơn các mối quan hệ trong mô hình cũng như phát triển nó là một ý tưởng tốt cho các nhà nghiên cứu sau này.

### **Tài liệu tham khảo:**

1. Azar, S., Khan, A., & Van Eerde, W. (2018), Modelling linkages between flexible work arrangements' use and organizational outcomes, *Journal of Business Research*, 91, 134-143.
2. Bailyn, L. (1993), *Breaking the Mold: Women, Men, and Time in the Corporate World*, New York: The Free Press.
3. Bandura, A. (1986), *Social Foundations of Thought and Action: A Social-Cognitive View*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
4. Barling, J., Kelloway, E. K., & Frone, M. R. (Eds.). (2004), *Handbook of work stress*, Sage publications.
5. Bulger, C. A., Matthews, R. A., & Hoffman, M. E. (2007), Work and personal life boundary management: Boundary strength, work/personal life balance, and the segmentation-integration continuum, *Journal of occupational health psychology*, 12(4), 365.
6. Chung, H., & van der Horst, M. (2018), Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking, *Human Relations*, 71(1), 47-72.
7. Clark, S. C. (2000), Work/family border theory: A new theory of work/family balance, *Human relations*, 53(6), 747-770.
8. 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.
9. Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., and Griffin, S. (1985), The satisfaction with life scale, *Journal of personality assessment*, 49(1), 71-75.
10. Diener, E., Sapyta, J. J., & Suh, E. (1998), Subjective well-being is essential to well-being, *Psychological inquiry*, 9(1), 33-37.
11. Hair, Jr. J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5<sup>th</sup> ed, Upper Saddle River Prentice-Hall
12. Hayes, A. F (2018), Introduction to Mediation, Moderation and Conditional process analysis: A regression-based approach", 2<sup>nd</sup> Edition, The Guilford Press, New York.
13. Hayman, J. (2010), Flexible work schedules and employee well-being, *New Zealand Journal of Employment Relations*, 35(2), 76-87
14. Jang, S. J. (2009), The Relationships of Flexible Work Schedules, Workplace Support, Supervisory Support, Work-Life Balance, and the Well-Being of Working Parents, *Journal of Social Service Research*, 35(2), 93-104.
15. Jeffrey Hill, E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsouphes, M. (2008), Defining and conceptualizing workplace flexibility, *Community, Work and Family*, 11(2), 149-163.
16. Kelliher, C., & Anderson, D. (2010), Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work, *Human relations*, 63(1), 83-106.

17. Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018), Work-life flexibility for whom? Occupational status and work-life inequality in upper, middle, and lower level jobs, *Academy of Management Annals*, 12(1), 5-36.
18. Marks, S. R., and MacDermid, S. M. (1996), Multiple roles and the self: A theory of role balance, *Journal of Marriage and the Family*, 58, 417-432.
19. McGuire, J. B., & Liro, J. R. (1986), Flexible work schedules, work attitudes, and perceptions of productivity, *Public Personnel Management*, 15(1), 65-73.
20. Olmstead, B., & Smith, S. (1994), Creating a flexible workplace, New York, NY: *American Management Association*.
21. 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.
22. Rau, B. L., & Hyland, M. M. (2002), Role conflict & flexible arrangements: The effects on attraction applicant, *Personnel Psychology*, 55(1), 111-136.
23. Ronen, S. (1981), Flexible Work Hours: An Innovation in the Quality of Work Life, *New York: McGraw Hill*.
24. 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.
25. Schabracq, M. J., Winnubst, J. A., & Cooper, C. (Eds.). (2003), The handbook of work and health psychology, *John Wiley & Sons*.
26. Ter Hoeven, C. L., & Van Zoonen, W. (2020), Helping others and feeling engaged in the context of workplace flexibility: The importance of communication control, *International Journal of Business Communication*, <https://doi.org/10.1177/2329488419898799>.
27. Tổ chức lao động quốc tế (2020), Con đường dẫn đến thành công: Phụ nữ trong kinh doanh và quản lý tại Việt Nam, Việt Nam.
28. Waterman, A. S., Schwartz, S. J., Zamboanga, B. L., Ravert, R. D., Williams, M. K., Bede Agocha, V., Su Yeong Kim, and 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.

### Summary

Researches on employee well-being and factors affecting it have gained a lot of attention of both researchers and practitioners. However, very few researches on the effects of flexible work arrangement and work-life balance on employee well-being have been conducted in Vietnam context. This article focuses on examining the relationship among flexible work arrangement, work-life balance and employee well-being in Vietnam context. Multiple regression and Process Macro Hayes analytical tools were used to process data collected from 265 employees currently working in companies in Hanoi. The research results indicated that flexible work arrangements have a direct impact on employee well-being. Additionally, flexible work arrangement help employees better balance their work-life, thereby enhancing their perceived well-being. Based on the results, some suggestions to enhance employees' well-being through increase flexible work arrangements and work-life balance are given.