



## Ảnh hưởng của giá trị cá nhân đến sự cân bằng giữa công việc - cuộc sống và sự viên mãn trong cuộc sống của nhân viên: Một nghiên cứu thực nghiệm ở Việt Nam

MAI THỊ MỸ QUYÊN<sup>a\*</sup>, TẠ THỊ THANH<sup>a</sup>, LÊ NGUYỄN HẬU<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Trường Đại học Bách khoa, Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 15/12/2021 Ngày nhận lại: 23/03/2022 Duyệt đăng: 29/03/2022</p> <p><b>Mã phân loại JEL:</b> M10; M54.</p> <p><b>Từ khóa:</b> Giá trị cá nhân; Cân bằng công việc - cuộc sống; Sự viên mãn.</p> <p><b>Keywords:</b> Personal values; Work-life balance; Employee well-being.</p>	<p>Viên mãn trong cuộc sống là mong muốn của mọi nhân viên, cũng là mối quan tâm của các nhà quản trị hướng tới sự phát triển bền vững. Tuy nhiên, mỗi người có cảm nhận khác nhau về giá trị và tầm quan trọng của công việc, cuộc sống, và sự viên mãn. Nghiên cứu này tìm hiểu ảnh hưởng của các loại giá trị cá nhân đến sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, từ đó tác động đến sự viên mãn. Với dữ liệu khảo sát từ 246 nhân viên ở Việt Nam, kết quả cho thấy những nhân viên đề cao giá trị về sự nâng cao bản thân sẽ đối mặt với những xung đột giữa công việc và gia đình, từ đó sẽ có cảm nhận chưa tốt về sự viên mãn trong cuộc sống. Ngược lại, giá trị về sự bảo tồn giúp gia tăng sự tương hợp, làm giảm xung đột giữa công việc và cuộc sống, và làm tăng sự viên mãn. Hai loại giá trị này có thể tồn tại đồng thời trong mỗi nhân viên. Do đó, các doanh nghiệp có thể vừa đề cao giá trị về sự bảo tồn, đồng thời đề cao giá trị về nâng cao bản thân, qua đó cải thiện sự viên mãn trong cuộc sống.</p> <p><b>Abstract</b></p> <p>Well-being is nowadays an important issue for employees and firms striving for sustainable development. This issue is complicated because individual employees subjectively and differently perceive their personal values and the relative importance of their work, life, and well-</p>

\* Tác giả liên hệ.

Email: mtmquyen@hcmut.edu.vn (Mai Thị Mỹ Quyên), tathithanh.qtcn@gmail.com (Tạ Thị Thanh), lnhau@hcmut.edu.vn (Lê Nguyễn Hậu).

Trích dẫn bài viết: 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 - cuộc sống và sự viên mãn trong cuộc sống của nhân viên: Một nghiên cứu thực nghiệm ở Việt Nam. *Tap chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 33(6), 58-71.

being. This study thus explores the effects of different types of personal value on work-life balance and subjective well-being. Based on the data surveyed from 246 employees in Vietnam, the results show that value for self-enhancement positively affects work-life conflict, leading to decreased well-being. In contrast, value for conservation alleviates work-life conflict and facilitates work-life enhancement, both of which improve the well-being of employees. These two types of personal values have been found being co-existed in individuals at different levels, therefore, it is possible for firms to promote both values for conservation and value for self-enhancement.

## 1. Giới thiệu

Trong xã hội đương đại, sự viên mãn trong cuộc sống (Subjective Well-Being – WB) là đích đến tổng quát mà mọi người đều muốn hướng tới (Falter & Hadwich, 2019). Ở các doanh nghiệp, các nguyên lý quản trị dần quan tâm đến việc giúp cho nhân viên (NV) hướng tới WB chứ không dừng lại ở sự hài lòng với công việc (Johnson và cộng sự, 2020). Tuy nhiên, đây là một thách thức lớn cho các nhà quản trị, bởi WB của mỗi NV là kết quả đánh giá chủ quan và tổng quát về nhiều mặt của cuộc sống dựa trên những tiêu chuẩn của chính họ (Diener và cộng sự, 2015). Trong nhiều mặt của cuộc sống, hai thành tố quan trọng nhất là công việc (Work Life) và cuộc sống riêng ngoài công việc (Non-Work Life).

Ở mỗi khía cạnh vừa nêu, mỗi NV có các vai trò khác nhau gắn liền với những yêu cầu, lợi ích và giá trị khác nhau. Chúng tương tác đan xen lên chủ thể và việc tách biệt giữa các vai trò là khó khả thi (Sirgy & Lee, 2018). Trong nhiều tình huống, các yếu tố này có thể tương hợp nhau, hoặc xung đột lẫn nhau dẫn đến những hệ quả khác nhau cho NV. Cụ thể, công việc và cuộc sống riêng của mỗi NV có thể có sự tương hợp (tác động lẫn nhau theo hướng tích cực), hoặc xung đột (tác động lẫn nhau theo hướng tiêu cực). Hai hình thái này được các học giả gọi chung là sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống (Work-Life Balance – WLB) (Fronc, 2003).

Các nghiên cứu cho thấy WLB có thể chịu ảnh hưởng bởi tình trạng quá tải trong công việc, điều kiện làm việc kém và bị động về thời gian, hay căng thẳng trong các mối quan hệ (Sirgy & Lee, 2018). Thêm vào đó, một số tác giả tìm thấy xung đột giữa công việc và cuộc sống của NV có tác động tiêu cực đến chất lượng cuộc sống (Tasdelen-Karckay & Bakalim, 2017). Hầu hết các nghiên cứu đều xem xét WLB theo khía cạnh xung đột (de Simone và cộng sự, 2014) mà bỏ qua khía cạnh tương hợp. Tuy nhiên, có thể có bối cảnh hay tình huống trong đó các vai trò, yêu cầu, lợi ích hay giá trị gây ra xung đột giữa công việc và cuộc sống; nhưng cũng có những tình huống khác chúng lại tương hợp (Fronc, 2003). Điều này khiến mối quan hệ giữa WLB và WB trở nên phức tạp hơn (Diener và cộng sự, 1985). Do đó, một nghiên cứu xem xét đồng thời tác động của cả hai thành phần tương hợp và xung đột của WLB lên WB của NV sẽ giúp hiểu biết đầy đủ hơn về chủ đề này.

Mặt khác, mức độ WLB hay WB của mỗi NV đều mang bản chất là sự đánh giá và cảm nhận chủ quan và khác biệt của họ đối với công việc và cuộc sống riêng (Medvedev & Landhuis, 2018). Điều này có thể do sự khác biệt về mục đích cuộc sống và những giá trị cá nhân (Personal Values) được ưu tiên trong công việc hay cuộc sống của họ (Diener và cộng sự, 2015; Reiter, 2007). Lược khảo lý

thuyết cho thấy ảnh hưởng của các giá trị cá nhân đến WLB và WB của NV chưa được khám phá đầy đủ, ngoại trừ một vài nghiên cứu của Cohen (2009) hay Chernyak-Hai và Tziner (2016). Thêm vào đó, chủ đề về giá trị cá nhân, WLB và WB của mỗi người cần được xem xét trong bối cảnh văn hóa - xã hội và kinh tế của mỗi quốc gia (Chandra, 2012). Các nghiên cứu về WLB trước đây chủ yếu được thực hiện tại các nước phương Tây (Lee & Sirgy, 2018). Do đó, nghiên cứu tại một nước đang phát triển ở phương Đông như Việt Nam có thể cung cấp một góc nhìn mới về chủ đề này.

Với các phân tích nêu trên, nghiên cứu này được thực hiện nhằm hướng đến hai mục tiêu: (1) Xác định ảnh hưởng của các loại giá trị cá nhân khác nhau đối với hai thành phần của WLB, gồm sự tương hợp và sự xung đột giữa công việc và cuộc sống của NV; và (2) xác định tác động của mỗi thành phần vừa nêu lên cảm nhận về WB của NV. Bối cảnh thực nghiệm là những NV làm việc tại TP.HCM và các tỉnh lân cận. Kết quả từ nghiên cứu này không những bổ sung vào lý thuyết quản trị sự hiểu biết đầy đủ hơn về tác động của WLB lên WB mà còn cho thấy vai trò của giá trị cá nhân đối với WLB và WB khi được xem xét tại một quốc gia đang phát triển ở phương Đông.

## 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

### 2.1. Cân bằng giữa công việc và cuộc sống

Về tổng quát, cân bằng giữa công việc và cuộc sống là sự cân bằng giữa hai vai trò khác nhau của một cá nhân (Rothbard, 2001). Có hai cách tiếp cận chính đối với WLB: (1) Thứ nhất là cách tiếp cận khách quan (Objective View), xem WLB như là việc phân bổ nguồn lực cá nhân (thời gian, năng lượng) và sự cam kết của bản thân đối với vai trò công việc và ngoài công việc là như nhau (Greenhaus & Powell, 2006); (2) thứ hai là cách tiếp cận chủ quan (Subjective View), được Kalliath và Brough (2008) định nghĩa là cảm nhận của cá nhân về mức độ mà các hoạt động liên quan đến công việc và ngoài công việc tương thích hay xung đột với nhau. Do xét đến sự khác biệt về mục đích và các giá trị mà mỗi cá nhân theo đuổi trong cuộc sống, cách tiếp cận chủ quan ngày càng nhận được sự đồng tình của các học giả ngày nay (Kelliher và cộng sự, 2019). Đây cũng là cách tiếp cận WLB của nghiên cứu này.

Với cách tiếp cận chủ quan, WLB được cấu thành từ hai thành phần là sự tương hợp giữa công việc và cuộc sống (Work-Life Enrichment or Enhancement) và sự xung đột giữa công việc và cuộc sống (Work-Life Conflict) (Frone, 2003). Trong đó, sự tương hợp giữa công việc và cuộc sống thể hiện mức độ mà việc tham gia tích cực vào một khía cạnh trong cuộc sống (như công việc) giúp thúc đẩy hiệu quả của khía cạnh còn lại trong cuộc sống (như gia đình) (Frone, 2003). Sự tương hợp này dựa trên quan điểm cho rằng mục đích là động lực cho hành vi của mỗi cá nhân và nếu cá nhân đạt được các mục đích trong một khía cạnh (trong công việc), cảm giác tích cực sẽ lan sang các khía cạnh khác trong cuộc sống (Sirgy, 2012).

Tiếp đó, xung đột giữa công việc và cuộc sống là một dạng xung đột vai trò bên trong của một NV (Inter-Role Conflict) khi yêu cầu công việc và yêu cầu của cuộc sống không tương thích (hay cản trở) lẫn nhau (Greenhaus & Powell, 2006). Frone (2003) cụ thể hoá xung đột giữa công việc và cuộc sống thành hai nhóm là: Sự can thiệp của công việc vào cuộc sống, và cuộc sống can thiệp vào công việc. Các nghiên cứu trước đây cho thấy sự can thiệp của công việc vào cuộc sống (hay ngược lại) là hệ quả của việc mỗi cá nhân chỉ sở hữu một tập hữu hạn nguồn lực. Khi phải sử dụng nguồn lực cho

việc thực hiện một vai trò này thì họ không thể đảm bảo nguồn lực để hoàn thành tốt các vai trò khác (Halbesleben & cộng sự, 2014). Khi xung đột vai trò xảy ra, cá nhân đó sẽ trải qua cảm giác căng thẳng, suy giảm sức khoẻ thể chất lẫn tinh thần, sự hài lòng của họ đối với công việc và các khía cạnh ngoài công việc giảm xuống (Sirgy & Lee, 2018).

## 2.2. Sự viên mãn trong cuộc sống

Sự viên mãn (Subjective Well-Being hay Well-Being) là “cảm nhận tổng quát của một người về cuộc sống của chính họ, là mức độ mà những đánh giá và cảm xúc cho thấy rằng cuộc sống của họ là đáng mơ ước và đang tiến triển tốt” (Diener và cộng sự, 2015, trang 324). Với định nghĩa này, sự viên mãn gồm hai khía cạnh nhận thức và tình cảm, trong đó, khía cạnh nhận thức đóng vai trò trung tâm bởi việc đánh giá sự viên mãn dựa theo tiêu chí riêng của mỗi người mà không bị ảnh hưởng bởi các tác nhân bên ngoài (Diener và cộng sự, 1985). Các học giả cho rằng sự viên mãn chính là mục đích cuối cùng mà một cá nhân hướng tới, được tạo nên từ mức độ hoàn hảo của các khía cạnh trong cuộc sống của chính họ (My-Quyên và cộng sự, 2020).

## 2.3. Giá trị cá nhân

Giá trị cá nhân được hiểu là “niềm tin hay mong ước bền vững trong mỗi cá nhân về một trạng thái tồn tại mà cá nhân đó hướng tới” (Rokeach, 1973, trang 5). Giá trị cá nhân còn được hiểu là những mục tiêu lâu bền, xuyên suốt mà cá nhân mong muốn đạt được trong cuộc sống. Mỗi cá nhân có thể theo đuổi những giá trị khác nhau với thứ tự ưu tiên khác nhau và được phản ánh qua việc xác định đâu là điều quan trọng, định hướng nhận thức, thái độ và hành vi của từng cá nhân, xuyên suốt trong cuộc sống của họ (Schwartz, 1992).

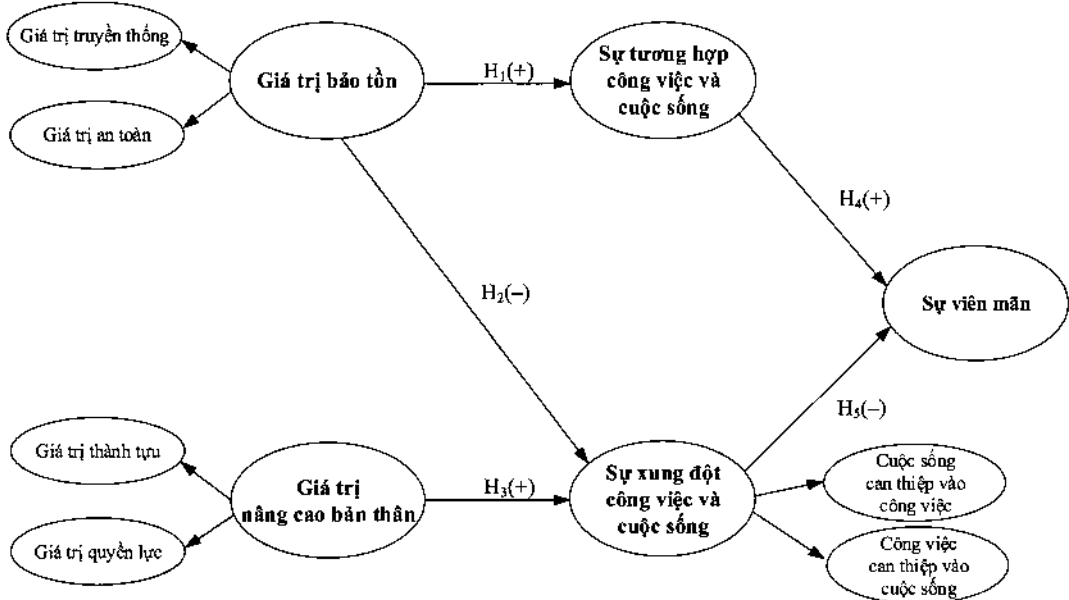
Schwartz (1992) đã đưa ra 10 loại giá trị đại diện cho 10 động cơ cơ bản và phổ biến của mỗi cá nhân trong xã hội. Cách phân loại này được chấp nhận rộng rãi trên thế giới (Rózycka-Tran và cộng sự, 2017). Mười loại giá trị này được chia làm bốn nhóm và được sắp xếp trên vòng tròn động cơ thể hiện mối quan hệ tương đối giữa chúng. Theo đó, các giá trị/ nhóm giá trị ở cạnh nhau sẽ có cùng động lực cơ bản tương tự nhau và do đó, sẽ tương quan thuận với nhau. Ngược lại, các nhóm càng xa nhau hay đối diện nhau qua tâm vòng tròn sẽ có động lực cơ bản ngược nhau và tương quan nghịch với nhau (Rudnev và cộng sự, 2018). Cụ thể, có hai cặp đối lập là: (1) Giá trị về sự nâng cao bản thân (Self-Enhancement, gồm: Quyền lực, thành tựu) và giá trị về sự siêu việt (Self-Transcendence, gồm: Chủ nghĩa phổ quát, lòng nhân từ); và (2) giá trị về cởi mở để thay đổi (Openness to Change, gồm: Tự định hướng, kích thích, hưởng thụ) và giá trị về sự bảo tồn (Conservation, gồm: Sự tuân thủ, truyền thống, an toàn) (Schwartz, 2012). Từ những đặc điểm đó, có thể cho rằng sự ảnh hưởng giữa các giá trị cá nhân đối lập nhau với biến phụ thuộc (WLB trong nghiên cứu này) sẽ ngược. Do đó, nghiên cứu này chỉ lựa chọn hai nhóm liền kề (vuông góc) nhau để xem xét tác động lên cuộc sống của NV thay vì phải xem xét toàn bộ bốn nhóm giá trị. Thêm vào đó, nghiên cứu của Rózycka-Tran và cộng sự (2017) tại Việt Nam cho thấy các yếu tố thuộc giá trị bảo tồn và nâng cao bản thân là những giá trị nổi bật đối với người Việt. Vì vậy, nghiên cứu này lựa chọn hai nhóm giá trị này để đánh giá sự tác động lên WLB của NV.

Cụ thể, nhóm giá trị về sự bảo tồn nhấn mạnh đến việc một cá nhân coi trọng những trật tự, những giới hạn, giữ gìn quá khứ và chống lại sự thay đổi (an toàn, tuân thủ, truyền thống). Trong nghiên cứu này, giá trị bảo tồn được xem xét qua hai loại giá trị cụ thể là giá trị truyền thống (Tradition) và giá trị về sự an toàn (Security). Tiếp đến, nhóm giá trị về sự nâng cao bản thân liên quan đến việc đề cao

những lợi ích của cá nhân và mong muốn có quyền lực kiểm soát người khác. Giá trị về sự nâng cao bản thân gồm giá trị thành tựu (Achievement) và giá trị quyền lực (Power) (Schwartz, 1992).

#### 2.4. Mô hình nghiên cứu và các giả thuyết

Mô hình nghiên cứu được thể hiện ở Hình 1. Nội dung và biện giải cho từng giả thuyết sẽ được trình bày ngay sau đây.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

##### 2.4.1. Giá trị về sự bảo tồn và sự tương hợp giữa công việc và cuộc sống

Như đã đề cập, những NV coi trọng giá trị về sự bảo tồn có xu hướng ưu tiên duy trì và gắn kết với truyền thống văn hoá và sự ổn định. Họ thường mong muốn sống và làm việc ở môi trường an toàn và ôn hòa, và do đó cố gắng hạn chế những tranh chấp hay xung đột (Schwartz, 2012).

Theo lý thuyết nhận diện xã hội (Social Identity Theory) (Hogg, 2014), khi một cá nhân gắn kết với một cộng đồng/ nhóm nào đó (như công ty, gia đình), họ có sự nhận diện nhất định với những đặc trưng của cộng đồng đó. Sự nhận diện này cho biết họ là ai, cách thức họ được đánh giá và cách thức cư xử như thế nào là phù hợp (Hogg, 2014). Nếu một cá nhân đề cao giá trị của sự bảo tồn thì họ sẽ có thái độ và hành vi để duy trì sự nhận diện của mình trong cả hai cộng đồng công việc và gia đình. Họ sẽ có xu hướng tránh xung đột bằng cách nỗ lực thực hiện tốt các hành vi mà họ cho là cần thiết theo mong đợi hay chuẩn mực của cả hai cộng đồng (Hogg, 2014). Khi đó, NV sẽ phân đầu hoàn thành các vai trò được giao trong công việc; đồng thời cũng sẽ thực hiện điều tương tự trong cộng đồng thứ hai ngoài công việc. Mặt khác, theo lý thuyết tạo sinh năng lượng (Marks, 1977), việc hoàn thành tốt vai trò trong mỗi khía cạnh của công việc hay cuộc sống sẽ tạo sinh năng lượng tâm lý tích cực cho NV đó. Năng lượng này sẽ có hiệu ứng lan tỏa, giúp cá nhân có thêm năng lượng để thực hiện tốt vai trò trong môi trường còn lại. Từ đó, giả thuyết thứ nhất được đề xuất như sau:

*Giả thuyết H1: NV đề cao giá trị cá nhân về sự bảo tồn sẽ có sự tương hợp cao giữa công việc và cuộc sống.*

#### *2.4.2. Giá trị về sự bảo tồn và sự xung đột giữa công việc và cuộc sống*

Sự xung đột giữa công việc và cuộc sống xảy ra khi NV thực hiện vai trò ở một môi trường (như công việc) thì họ sẽ thiếu thời gian, năng lượng để thực hiện vai trò của họ ở môi trường thứ hai (như gia đình) (Greenhaus & Powell, 2006). Điều này ít xảy ra đối với những NV đề cao giá trị cá nhân về sự bảo tồn. Lý do là ở những NV này, sự cân bằng và sự ôn hòa là quan trọng nhất. Lợi ích nhận được do việc sử dụng nhiều nguồn lực, thời gian để thực hiện tốt vai trò ở môi trường thứ nhất không đánh đổi được với sự tổn hại do phá vỡ những chuẩn mực, hay những xung đột với các thành viên khác do không hoàn thành vai trò trong môi trường thứ hai (Hogg, 2014). Thêm vào đó, theo lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange) (Blau, 1964), khi càng trân trọng các mối quan hệ với những người khác (đề cao giá trị bảo tồn), một cá nhân càng cam kết thực hiện tốt các vai trò của họ để duy trì các mối quan hệ đó, đồng thời thể hiện nỗ lực vượt bậc để tránh xảy ra xung đột giữa các vai trò (Kelliher và cộng sự, 2019). Vì vậy, giả thuyết thứ hai được đặt ra như sau:

*Giả thuyết H2: NV đề cao giá trị về sự bảo tồn sẽ giảm thiểu sự xung đột giữa công việc và cuộc sống.*

#### *2.4.3. Giá trị về sự nâng cao bản thân và sự xung đột giữa công việc và cuộc sống*

Dựa theo lý thuyết bảo toàn nguồn lực (Hobfoll, 1989), những NV đề cao giá trị về sự nâng cao bản thân có xu hướng làm gia tăng sự xung đột giữa công việc và cuộc sống. Lý thuyết này cho rằng tại mỗi thời điểm, mỗi cá nhân chỉ có một tập hữu hạn các nguồn lực, vì vậy, họ sẽ ưu tiên phân bổ và sử dụng cho việc thực hiện những vai trò mà họ cho là quan trọng (có giá trị) hơn đối với họ (hoặc công việc hoặc cuộc sống riêng). Với họ, khi đạt được thành tựu trong công việc sẽ giúp họ khẳng định giá trị bản thân về: Địa vị, tiền bạc, sự công nhận, sự thăng tiến, sự ảnh hưởng, và họ sẽ tập trung nguồn lực (thời gian, năng lượng) cho công việc. Tuy nhiên, một khi sử dụng nhiều nguồn lực cho công việc, họ sẽ có nguy cơ thiếu hụt nguồn lực cho việc thực hiện vai trò với gia đình (Sirgy & Lee, 2018). Chiều ngược lại giữa gia đình và công việc cũng đã được đề cập bởi Schieman và cộng sự (2009) hay Cohen (2009). Do đó, giả thuyết thứ ba được đặt ra là:

*Giả thuyết H3: NV đề cao giá trị về sự nâng cao bản thân sẽ có sự xung đột cao giữa công việc và cuộc sống.*

#### *2.4.4. Sự tương hợp giữa công việc và cuộc sống và sự viên mãn của nhân viên*

Tác động của sự tương hợp giữa công việc và cuộc sống lên sự viên mãn của NV được lý giải thông qua lý thuyết tích lũy vai trò (Role Accumulation) (Seiber, 1974), và lý thuyết lan toả (Spillover) (Sirgy, 2012). Theo lý thuyết tích lũy vai trò, khi tham gia vào nhiều vai trò sẽ giúp cá nhân có được: (1) Đặc quyền của vai trò đó; (2) bảo toàn trạng thái tổng thể; (3) nguồn lực để nâng cao hiệu quả của các trạng thái khác nhau; và (4) làm giàu nhân cách cũng như thỏa mãn cái tôi của chính họ. Nói cách khác, những cá nhân hoàn thành nhiều vai trò khác nhau sẽ có thêm quyền lực, uy tín, nguồn lực và sự hài lòng về các vai trò mà mình đảm nhận (Moen và cộng sự, 1995). Thêm vào đó, khi hài lòng với một khía cạnh hay một vai trò nào đó, sự hài lòng này, theo lý thuyết lan toả, sẽ mở rộng sang các khía cạnh khác và đóng góp vào cảm nhận về sự hài lòng chung đối với cuộc sống hay có được WB (Sirgy, 2012). Do đó, giả thuyết thứ tư được đặt ra là:

*Giả thuyết H<sub>4</sub>: NV có sự tương hợp tốt giữa công việc và cuộc sống sẽ có mức độ viên mãn cao hơn.*

#### *2.4.5. Sự xung đột giữa công việc và cuộc sống và sự viên mãn của nhân viên*

Theo lý thuyết căng thẳng vai trò (Role Stress Theory) (Greenhaus & Beutell, 1985), việc thực hiện tốt một vai trò khiến việc thực hiện những vai trò khác trở nên khó khăn hơn. Mức độ khó khăn càng cao nếu vai trò càng hàm chứa nhiều thách thức. Khi đó, nếu một người để công việc can thiệp vào cuộc sống càng nhiều hay ngược lại, họ càng cảm thấy rằng bản thân mình không thể hoàn thành vai trò được kỳ vọng bởi nơi làm việc hay gia đình. Đây là nguồn gốc tạo nên sự căng thẳng (Bakker & Geurts, 2004). Những căng thẳng này sẽ tạo nên những tác động tiêu cực lên kết quả làm việc, làm giảm sự hài lòng đối với công việc cũng như đến sức khoẻ, cảm giác đau khổ hoặc lo lắng hay giảm sự hài lòng trong hôn nhân cũng như mối quan hệ với các thành viên trong gia đình (Bakker & Geurts, 2004), tức tác động tiêu cực đến WB của chính họ. Vì vậy, giả thuyết thứ năm được đặt ra là:

*Giả thuyết H<sub>5</sub>: NV chịu sự xung đột cao giữa công việc và cuộc sống sẽ có mức độ viên mãn thấp hơn.*

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

Dữ liệu để kiểm định các giả thuyết được thu thập thông qua một khảo sát bằng bảng câu hỏi có cấu trúc. Đối tượng khảo sát là NV đang làm việc thuộc nhiều ngành nghề khác nhau tại TP.HCM, Bình Dương, Đồng Nai, và Long An. Phương pháp lấy mẫu thuận tiện được áp dụng. Phiếu khảo sát được phát và nhận trực tiếp tại nhà hoặc nơi làm việc bởi bốn học viên cao học và hai sinh viên đại học năm cuối vào tháng 3 và tháng 4/2021.

Thang đo các khái niệm được kế thừa từ các nghiên cứu trước. Cụ thể tại Bảng 1, thang đo giá trị cá nhân về sự nâng cao bản thân (gồm: Giá trị thành tựu và quyền lực), và giá trị cá nhân về bảo tồn (gồm: Giá trị truyền thống và giá trị an toàn) được kế thừa từ Schwartz (2012) với ba biến cho mỗi loại giá trị. Thang đo cho các thành phần WLB được kế thừa từ Hayman (2005) với bốn biến cho mỗi thành phần. Cuối cùng, thang đo WB (năm biến) được kế thừa từ Diener và cộng sự (1985). Các thang đo gốc này được chuyển ngữ từ tiếng Anh sang tiếng Việt theo phương pháp phối hợp (Collaborative Translation Method) (Douglas & Craig, 2007) với sự tham gia của các thành viên nghiên cứu thành thạo hai ngôn ngữ và am hiểu về các khái niệm. Sau đó, thang đo đã chuyển ngữ được điều chỉnh từ ngữ thông qua bước đánh giá sơ bộ (định tính và định lượng) để hình thành nên thang đo chính thức. Dữ liệu được phân tích bằng phương pháp CB-SEM (Hair và cộng sự 2017) với phần mềm SPSS 21 và AMOS 21.

### **4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận**

#### *4.1. Kết quả nghiên cứu*

##### *4.1.1. Thống kê mô tả mẫu*

Mẫu dữ liệu thu được gồm 246 người đang làm việc ở các lĩnh vực ngành nghề khác nhau. Cụ thể, có 34,1% số người trong mẫu làm việc văn phòng; 26,4% làm kỹ thuật/ kỹ sư; 15,9% là NV bán hàng, kinh doanh hay NV tiếp xúc khách hàng; 16,7% NV thuộc nhóm thâm dụng lao động; và 6,9% là

quản lý. Về giới tính, mẫu dữ liệu có 55,7% nữ giới và 44,3% nam giới. Độ tuổi phổ biến là dưới 45 tuổi, trong đó 26,4% dưới 25 tuổi; 38,2% từ 26–35 tuổi; 26,8% từ 36–45 tuổi; và 8,5% trên 45 tuổi. Ngoài ra, mẫu khá cân bằng giữa NV độc thân (47,2%) và có gia đình (52,8%). Trình độ cao đẳng và đại học chiếm đa số (81,3%), sau đại học chiếm 14,2% và một số ít (4,5%) có học vấn trung học hoặc thấp hơn. Các thống kê này cho thấy sự đa dạng của mẫu có thể được sử dụng cho các kiểm định giả thuyết nhân quả (Calder và cộng sự, 1981).

Bên cạnh đó, giá trị tuyệt đối Skewness của các biến quan sát dao động từ 0,16 đến 1,33 ( $< 3$ ) và giá trị Kurtosis từ 0,01 đến 1,62 ( $< 10$ ) cho thấy các giá trị này sai lệch không đáng kể với phân phối chuẩn và có thể được sử dụng trong ước lượng ML (Kline, 2016).

#### 4.1.2. Đánh giá và gạn lọc thang đo

Trước hết, các thang đo được đánh giá sơ bộ tính đơn hướng bằng phân tích nhân tố khám phá EFA với phần mềm SPSS 21. Sau khi loại 1 biến do có hệ số tải nhân tố thấp ( $< 0,4$ ), toàn bộ các thang đo đều đạt yêu cầu về tính đơn hướng.

Tiếp đó, tại bước đánh giá chính thức, 28 biến quan sát còn lại được đưa vào mô hình đo lường để phân tích CFA với phần mềm AMOS 21. Sau khi tiếp tục loại ba biến đo tương quan cao giữa các sai số, mô hình đo lường cho thấy sự phù hợp với dữ liệu thực tiễn với các chỉ số: Chi-square = 410,90;  $df = 248$ ; Chi-square/ $df = 1,66$ ; CFI = 0,95; TLI = 0,94; RMSEA = 0,05.

### Bảng 1.

#### Kết quả đánh giá thang đo

Khái niệm và các biến quan sát	Hệ số tải chuẩn hóa
<i>Giá trị thành tựu (CR = 0,84; AVE = 0,63)</i>	
Có tham vọng trong cuộc sống	0,76
Đạt được thành công trong cuộc sống	0,90
Được người khác công nhận thành quả của mình	0,71
<i>Giá trị quyền lực (CR = 0,85; AVE = 0,65)</i>	
Trở thành người giàu có	0,72
Trở thành người có địa vị cao trong xã hội	0,91
Trở thành người có ảnh hưởng mạnh trong các nhóm/ tổ chức của mình	0,78
<i>Giá trị truyền thống (CR = 0,82; AVE = 0,61)</i>	
Giữ gìn những giá trị truyền thống	0,66
Tuân thủ những phong tục của gia đình/ xã hội	0,89
Tránh làm phiền lòng những người xung quanh mình	0,78
<i>Giá trị an toàn (CR = 0,81; AVE = 0,60)</i>	
Tránh các tình huống ảnh hưởng đến sự an toàn của mình	0,84



Khái niệm và các biến quan sát	Hệ số tải chuẩn hóa
Đảm bảo sự an toàn cho mình	0,88
Sống tại một nơi có môi trường xung quanh an toàn	0,58
<i>Sự tương hợp giữa công việc và cuộc sống (CR = 0,86; AVE = 0,67)</i>	
Cuộc sống riêng tốt giúp tôi có năng lượng dồi dào khi làm việc	0,89
Công việc giúp tôi có nhiều năng lượng cho những việc riêng trong cuộc sống	0,74
Cuộc sống riêng giúp tôi cảm thấy có tâm trạng tốt hơn khi làm việc	0,83
Công việc giúp tôi có tâm trạng sống tốt	Loại từ CFA
<i>Sự can thiệp công việc vào cuộc sống (CR = 0,89; AVE = 0,74)</i>	
Cuộc sống của tôi bị ảnh hưởng nặng nề bởi công việc hiện tại	Loại từ CFA
Công việc hiện tại làm cho cuộc sống của tôi trở nên khó khăn	0,74
Công việc hiện tại làm tôi phải bỏ qua những nhu cầu khác của cuộc sống	0,95
Tôi phải từ bỏ nhiều việc cá nhân khác do yêu cầu công việc hiện tại	0,88
<i>Sự can thiệp cuộc sống vào công việc (CR = 0,80; AVE = 0,58)</i>	
Cuộc sống riêng hút hết tâm trí hoặc sức lực của tôi cho công việc	0,54
Tôi thường cảm thấy mệt mỏi khi đi làm	Loại từ CFA
Công việc bị ảnh hưởng tiêu cực bởi cuộc sống riêng của tôi	0,76
Tôi thấy khó làm việc tốt do những vấn đề trong cuộc sống riêng	0,95
<i>Sự viên mãn (CR = 0,84; AVE = 0,56)</i>	
Xét về nhiều mặt thì cuộc sống của tôi gần với hình mẫu lý tưởng của mình	0,72
Hiện tại điều kiện sống (vật chất) của tôi rất tốt	0,73
Nhìn chung, tôi hài lòng với cuộc sống hiện tại của mình	0,81
Tôi đang có những thứ quan trọng mà tôi từng ước ao cho cuộc sống của mình	0,71
Tôi không muốn tạo ra những thay đổi lớn trong cuộc sống hiện nay của mình	Loại từ EFA

Kết quả ước lượng CFA tại Bảng 1 cho thấy hệ số tải chuẩn hoá của các biến có giá trị từ 0,54 đến 0,95 ( $> 0,50$ ). Phương sai trích AVE của các thang đo dao động từ 0,56 đến 0,74 ( $> 0,50$ ). Thêm vào đó, độ tin cậy tổng hợp CR của các thang đo có giá trị từ 0,80 đến 0,89. Các số liệu cho thấy thang đo đạt độ giá trị hội tụ và tin cậy (Hair và cộng sự, 2010). Tiếp đó, độ giá trị phân biệt được đánh giá theo Anderson và Gerbing (1988) với giá trị tuyệt đối của hệ số tương quan giữa các khái niệm dao động từ 0,003 đến 0,67 ( $< 1,00$ ), và tại ngưỡng 95% không có giá trị tương quan nào tiến đến 1,00 nên các thang đo đạt độ giá trị phân biệt.

#### 4.1.3. Kiểm định phương sai chung

Phương sai chung (CMV) được kiểm định với hai phương pháp Single-Factor CFA và Post-Hoc Marker Variable (Podsakoff và cộng sự, 2003). Kết quả Single-Factor CFA cho thấy các chỉ số Chi-square = 2.512,18; df = 275; Chi-square/df = 9,14; CFI = 0,27; TLI = 0,20; RMSEA = 0,18; nghĩa là còn cách xa so với các chỉ số yêu cầu cho một mô hình phù hợp. Tiếp đến, CMV được kiểm định lần nữa theo phương pháp Post-Hoc Marker Variable. Kết quả cho thấy, có hơn 20 cặp biến quan sát có hệ số tương quan xấp xỉ bằng 0,00 ( $p > 0,05$ ). Các kết quả nêu trên cho thấy hiện tượng CMV không đáng kể trong bộ dữ liệu này.

#### 4.1.4. Kiểm định mô hình cấu trúc SEM

Mô hình cấu trúc SEM với ước lượng ML cho các chỉ số như sau: Chi-square = 475,36; df = 266; Chi-square/df = 1,79; CFI = 0,93; TLI = 0,92; RMSEA = 0,06. Kết quả này cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu thực tế. Kết quả ước lượng bằng phân tích Bootstrap với số lượng mẫu lặp lại là N = 500 tại Bảng 2 cho thấy các giả thuyết từ H<sub>1</sub> đến H<sub>5</sub> được ủng hộ.

#### Bảng 2.

Kết quả kiểm định giả thuyết H1 đến H5 (kết quả Bootstrap N = 500)

	Giả thuyết		Ước lượng chuẩn hoá	p-value	Kết quả kiểm định	
H <sub>1</sub>	Giá trị về sự bảo tồn	→	Sự tương hợp	0,41	0,01	Ủng hộ
H <sub>2</sub>	Giá trị về sự bảo tồn	→	Sự xung đột	-0,42	0,01	Ủng hộ
H <sub>3</sub>	Giá trị về sự nâng cao bản thân	→	Sự xung đột	0,18	0,04	Ủng hộ
H <sub>4</sub>	Sự tương hợp	→	Sự viên mãn	0,45	0,00	Ủng hộ
H <sub>5</sub>	Sự xung đột	→	Sự viên mãn	-0,19	0,03	Ủng hộ

Kết quả tại Bảng 2 cho thấy giá trị về sự bảo tồn có tác động làm tăng sự tương hợp giữa công việc và cuộc sống ( $\beta = 0,41$ ;  $p = 0,01$ ) và làm giảm mức độ xung đột giữa công việc và cuộc sống ( $\beta = -0,42$ ;  $p = 0,01$ ). Bên cạnh đó, giá trị về sự nâng cao bản thân làm tăng sự xung đột giữa công việc và cuộc sống, nhưng mức độ không nhiều ( $\beta = 0,18$ ;  $p = 0,04$ ). Mặt khác, trong khi sự tương hợp giữa công việc và cuộc sống giúp gia tăng đáng kể WB của NV ( $\beta = 0,45$ ;  $p = 0,00$ ), thì sự xung đột giữa công việc và cuộc sống tạo nên những tác động tiêu cực WB của NV, tuy không lớn ( $\beta = -0,19$ ;  $p = 0,03$ ).

Kết quả phân tích ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp còn cho thấy cơ chế ảnh hưởng của hai loại giá trị cá nhân lên WB của NV. Cụ thể, thống kê cho thấy giá trị cá nhân về sự bảo tồn có tổng tác động đáng kể lên WB ( $\beta = 0,25$ ,  $p = 0,01$ ), bao gồm tác động làm giảm xung đột giữa công việc và cuộc sống, qua đó làm tăng WB ( $\beta = 0,08$ ) và làm tăng sự tương hợp giữa công việc và cuộc sống, qua đó làm tăng WB ( $\beta = 0,17$ ). Ngược lại, giá trị về sự nâng cao bản thân tác động không đáng kể lên WB ( $\beta = 0,01$ ,  $p = 0,98$ ), do tác động không nhiều lên sự xung đột giữa công việc và cuộc sống, và không có tác động đáng kể lên sự tương hợp giữa công việc và cuộc sống.

#### 4.2. Thảo luận kết quả

Nghiên cứu này được thực hiện để trả lời câu hỏi liệu các loại giá trị cá nhân có ảnh hưởng như thế nào đến WLB của mỗi NV, từ đó ảnh hưởng đến WB của NV đó với bối cảnh Việt Nam. Từ kết quả kiểm định các mối quan hệ giữa các khái niệm tại Bảng 2 cho thấy những NV đề cao giá trị về sự nâng cao bản thân sẽ đối mặt với những xung đột giữa công việc và gia đình dẫn đến WB của những NV này thấp. Trong khi đó, giá trị về sự bảo tồn không những giúp gia tăng sự tương hợp giữa công việc và cuộc sống, mà còn giảm đi xung đột giữa công việc và cuộc sống, góp phần vào sự gia tăng WB trong cuộc sống của họ. Điều đáng lưu ý là hai loại giá trị cá nhân về sự bảo tồn và sự nâng cao bản thân có thể tồn tại đồng thời (Co-Existence) trong mỗi NV mà không loại trừ nhau (Rudnev và cộng sự, 2018). Do đó, một NV vẫn có thể vừa đề cao giá trị về sự bảo tồn, đồng thời xem trọng thành tựu và quyền lực của bản thân. Với mỗi cá nhân, một sự cân đối về mức độ quan trọng tương đối giữa hai loại giá trị này sẽ giúp cải thiện tốt WB của họ.

Về WB, mặc dù một vài nghiên cứu trước đây chỉ ra sự cần thiết của việc xem xét khái niệm này trong mối quan hệ với các giá trị cá nhân của mỗi người (Kalliath & Brough, 2008) nhưng cho tới nay, có rất ít nghiên cứu thực nghiệm được tìm thấy. Không chỉ vậy, các nghiên cứu trước đây về chủ đề này chủ yếu được thực hiện ở các nước phương Tây hoặc các nước phát triển (Lee & Sirgy, 2018). Đối chiếu với Cohen (2009) – một trong số rất ít nghiên cứu về mối quan hệ giữa giá trị cá nhân và WLB, chỉ xem xét mối quan hệ giữa giá trị cá nhân và sự xung đột giữa công việc và cuộc sống và cuộc sống với công việc. Nghiên cứu của Cohen (2009) tương tự với rất nhiều nghiên cứu khác về WLB, thường chỉ xem xét rời rạc từng thành phần và chủ yếu nhấn mạnh lên sự xung đột giữa công việc - cuộc sống (de Simone và cộng sự, 2014). Không dừng lại ở đó, nghiên cứu này thừa nhận sự tồn tại đồng thời sự xung đột và tương hợp và từ đó, xét tác động riêng của hai thành tố cấu thành nên WLB lên WB của NV. Không những vậy, nghiên cứu này còn cho thấy sự khác biệt về vai trò của hai loại giá trị nâng cao bản thân và bảo tồn đối với WLB của NV trong bối cảnh Việt Nam.

Trong thực tế quản trị, nhà quản lý cần nắm bắt vai trò của từng loại giá trị cá nhân phù hợp đối với công việc và WB của họ (Eby và cộng sự, 2005). Từ kết quả nghiên cứu này, tùy vào tính chất công việc để lựa chọn NV có giá trị cá nhân phù hợp cũng như có các chương trình WLB khác nhau tùy theo giá trị mà NV theo đuổi. Theo đó, những công việc có mức cạnh tranh cao (như: Bác sĩ, giáo viên, lập trình viên...) đòi hỏi nhiều nguồn lực của bản thân cho công việc hơn các hoạt động ngoài công việc, nếu lựa chọn những cá nhân quá đề cao giá trị về sự nâng cao bản thân, họ sẽ đối mặt với xung đột công việc và cuộc sống cao. Nếu việc này diễn ra trong thời gian dài, mục tiêu gia tăng WB cho NV khó đạt được. Trong khi đó, những lĩnh vực vừa đề cập lại phù hợp với những tác nhân đề cao giá trị bảo tồn bởi họ sẽ biết cách vận dụng những nguồn lực như: Kiến thức, kỹ năng để tránh xung đột giữa hai khía cạnh công việc và gia đình, giúp họ đạt được mục tiêu về WB. Trong quá trình làm việc, đối với những NV có nhiều tham vọng về thành tựu và quyền lực, cần tạo môi trường thoải mái, thời gian linh động để giúp họ giảm áp lực về sự mất cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Với NV đề cao giá trị bảo tồn, doanh nghiệp cần chú trọng vào môi trường làm việc an toàn, mối quan hệ giữa các NV, những cam kết của tổ chức với NV để giúp họ đạt được các mục tiêu của bản thân, đạt được WLB cũng như làm tăng WB của họ.

## 5. Kết luận

Vì WB trong cuộc sống trở thành mục tiêu tổng quát của mọi NV, việc giúp họ đạt được mục tiêu này trở thành mối quan tâm của các nhà quản trị như là một chiến lược quan trọng và bền vững. Tuy nhiên, mỗi cá nhân lại có sự nhìn nhận khác nhau đối với WLB cũng như có WB khác nhau. Khi đó, vai trò của giá trị cá nhân cần được xem xét. Kết quả nghiên cứu cho thấy các NV theo đuổi giá trị khác nhau sẽ có mức độ cảm nhận về WLB và WB khác nhau. Chính vì vậy, trong quá trình tuyển dụng cũng như hoạt động, tùy vào đặc thù công việc, nhà quản trị cần có tiêu chí lựa chọn NV cho phù hợp trong sự cân nhắc đến sự khác biệt giữa các cá nhân theo đuổi những giá trị khác nhau.

Mặc dù có những đóng góp vào hướng nghiên cứu WLB và WB cho người lao động, nghiên cứu này không tránh khỏi hạn chế. Thứ nhất, nghiên cứu này chưa xem xét đến yếu tố bản chất công việc trong quá trình phân tích (ví dụ, thâm dụng tri thức với thâm dụng lao động). Thứ hai, vì giá trị cá nhân là yếu tố trừu tượng bậc cao, có tác động lên nhiều mặt và nhiều hoạt động của NV, việc xem xét khái niệm WLB có thể chưa cho thấy hết cơ chế ảnh hưởng của nó đến WB của mỗi NV. Vì vậy, các nghiên cứu trong tương lai có thể xem xét thêm các biến trung gian khác để khám phá đầy đủ hơn ảnh hưởng của chúng đến WB. Thứ ba, có thể xét tiếp các nhóm giá trị cá nhân khác hơn hai nhóm đã tìm hiểu trong nghiên cứu này.

### Chú thích

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Đại học Quốc Gia TP. Hồ Chí Minh trong khuôn khổ đề tài mã số NCM2019-20-02.

---

### Tài liệu tham khảo

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, *103*(3), 411–423.
- Bakker, A. B., & Geurts, S. A. (2004). Toward a dual-process model of work-home interference. *Work and Occupations*, *31*(3), 345–366.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Caldor, B. J., Phillips, L. W., & Tybout, A. M. (1981). Designing research for application. *Journal of Consumer Research*, *8*(2), 197–207.
- Chandra, V. (2012). Work-life balance: Eastern and western perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(5), 1040–1056.
- Chernyak-Hai, L., & Tziner, A. (2016). The “I believe” and the “I invest” of work-family balance: The indirect influences of personal values and work engagement via perceived organizational climate and workplace burnout. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *32*(1), 1–10.
- Cohen. A. (2009). Individual values and the work/family interface. *Journal of Managerial Psychology*, *24*(8), 814–832.
- De Simone, S., Lampis, J., Lasio, D., Serri, F., Cicotto, G., & Putzu, D. (2014). Influences of work-family interface on job and life satisfaction. *Applied Research in Quality of Life*, *9*(4), 831–861.

- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75.
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2015). National accounts of subjective well-being. *American Psychologist*, 70(3), 234–242.
- Douglas, S. P., & Craig, C. S. (2007). Collaborative and iterative translation: An alternative approach to back translation. *Journal of International Marketing*, 15(1), 30–43.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124–197.
- Falter, M., & Hadwich, K. (2019). Customer service well-being: Scale development and validation. *The Service Industries Journal*, 40(1–2), 181–202.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick, & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 143–162). Washington, DC: American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7<sup>th</sup> ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364.
- Hayman, J. (2005). Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(1), 85–91.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hogg, M. A. (2014). From uncertainty to extremism: Social categorization and identity processes. *Current Directions in Psychological Science*, 23(5), 338–342.
- Johnson, K. R., Park, S., & Chaudhuri, S. (2020). Mindfulness training in the workplace: Exploring its scope and outcomes. *European Journal of Training and Development*, 44(4/5), 341–354.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323–327.
- Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 97–112.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Guilford Publications.
- Lee, D. J., & Sirgy, M. J. (2018). What do people do to achieve work-life balance? A formative conceptualization to help develop a metric for large-scale quality-of-life surveys. *Social Indicators Research*, 138(2), 771–791.

- Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review*, 42(6), 921–936.
- Medvedev, O. N., & Landhuis, C. E. (2018). Exploring constructs of well-being, happiness and quality of life. *PeerJ*, 6, e4903.
- Moen, P. E., Elder Jr, G. H., & Lüscher, K. E. (1995). *Examining Lives in Context: Perspectives on the Ecology of Human Development*. American Psychological Association.
- My-Quyen, M. T., Hau, L. N., & Thuy, P. N. (2020). Mindful co-creation of transformative service for better well-being. *Service Business*, 14(3), 413–437.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Reiter, N. (2007). Work life balance: What do you mean? The ethical ideology underpinning appropriate application. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 273–294.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655–684.
- Rózycka-Tran, J., Ha, T. T. K., Ciecuch, J., & Schwartz, S. H. (2017). Universals and specifics of the structure and hierarchy of basic human values in Vietnam. *Health Psychology Report*, 5(3), 193–204.
- Rudnev, M., Magun, V., & Schwartz, S. (2018). Relations among higher order values around the world. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49(8), 1165–1182.
- Schieman, S., Glavin, P., & Milkie, M. A. (2009). When work interferes with life: Work-nonwork interference and the influence of work-related demands and resources. *American Sociological Review*, 74(6), 966–988.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–65.
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–20.
- Sieber, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39, 567–578.
- Sirgy, M. J. (2012). *The Psychology of Quality of Life: Hedonic Well-Being, Life Satisfaction, and Eudaimonia*. New York: Springer.
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254.
- Tasdelen-Karçay, A., & Bakalim, O. (2017). The mediating effect of work–life balance on the relationship between work–family conflict and life satisfaction. *Australian Journal of Career Development*, 26(1), 3–13.