

**VAI TRÒ ĐIỀU TIẾT CỦA CẢM NHẬN VỀ SỰ HỖ TRỢ CỦA
TỔ CHỨC ĐẾN MỐI QUAN HỆ GIỮA TRÍ TUỆ CẢM XÚC,
XUNG ĐỘT VAI TRÒ CÔNG VIỆC – VAI TRÒ GIA ĐÌNH
VÀ CAM KẾT TÌNH CẢM VỚI TỔ CHỨC CỦA NHÂN VIÊN**

Nguyễn Hồng Quân¹

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Nguyễn Ngọc Hà

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Phạm Thị Thu Huệ

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Phạm Thị Khánh Linh

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Nguyễn Thị Khánh Vân

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Nguyễn Ngọc Hà Chi

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Ngày nhận: 28/12/2024; **Ngày hoàn thành biên tập:** 24/03/2025; **Ngày duyệt đăng:** 28/04/2025

DOI: <https://doi.org/10.38203/jiem.vi.122024.1227>

Tóm tắt: Bài viết nhằm đánh giá vai trò điều tiết của cảm nhận về sự hỗ trợ của tổ chức trong mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc, xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình và cam kết tình cảm với tổ chức. Dữ liệu từ 542 nhân viên từ 18 tuổi trở lên được phân tích bằng mô hình PLS-SEM. Kết quả cho thấy trí tuệ cảm xúc giúp giảm xung đột vai trò công việc - gia đình và tăng cam kết tình cảm, trong khi xung đột vai trò công việc - gia đình làm suy giảm cam kết tình cảm với tổ chức. Cảm nhận về sự hỗ trợ của tổ chức có tác động điều tiết tích cực lên mối quan hệ giữa các biến này. Ngoài ra, nghiên cứu cũng kiểm chứng vai trò điều tiết tích cực của trí tuệ cảm xúc trong mối quan hệ giữa xung đột vai trò công việc - gia đình và cam kết tình cảm, đồng thời làm rõ vai trò trung gian của xung đột vai trò giữa trí tuệ cảm xúc và cam kết tình cảm. Qua đó, nghiên cứu đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm hỗ trợ nhân viên và nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

¹ Tác giả liên hệ, Email: quannh@ftu.edu.vn

Từ khóa: Trí tuệ cảm xúc, Xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình, Cảm nhận về sự hỗ trợ của tổ chức, Cam kết tình cảm với tổ chức

THE MODERATING ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE, WORK-FAMILY ROLE CONFLICT, AND EMPLOYEES' AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Abstract: The study evaluates the moderating role of perceived organizational support in the relationship between emotional intelligence, work-family conflict, and affective organizational commitment. Data from 542 employees aged 18 and above were analyzed using the PLS-SEM model. The results indicate that emotional intelligence helps reduce work-family conflict and enhance affective organizational commitment, while work-family role conflict negatively impacts affective commitment to the organization. Perceived organizational support positively moderates the relationships among these variables. Additionally, the study confirms the positive moderating role of emotional intelligence in the relationship between work-family conflict and affective organizational commitment, while also clarifying the mediating role of work-family conflict between emotional intelligence and affective organizational commitment. Based on these findings, the study proposes managerial implications to support employees and improve organizational performance.

Keywords: Emotional Intelligence, Work-Family Role Conflict, Perceived Organizational Support, Affective Organizational Commitment

1. Giới thiệu

Ngày nay, khi áp lực công việc ngày một tăng cao, việc xung đột giữa công việc và gia đình đã trở thành một thách thức lớn đối với người lao động. Nguyễn & cộng sự (2023) cho thấy sự cân bằng công việc - gia đình đóng vai trò trọng yếu trong việc đảm bảo mức độ gắn kết của người lao động tại Việt Nam. Những khó khăn trong việc cân bằng thường dẫn đến xung đột vai trò giữa công việc và gia đình, gây suy kiệt về mặt cảm xúc và ảnh hưởng tiêu cực đến sự cam kết cũng như hiệu suất làm việc của nhân viên (Guo & Li, 2023; Yang & cộng sự, 2024; Zhou & Li, 2022). Điều này đặt ra yêu cầu bức thiết trong việc giải quyết xung đột vai trò giữa công việc và gia đình; đồng thời củng cố sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.

Trí tuệ cảm xúc là một yếu tố quan trọng trong việc giảm thiểu xung đột vai trò công việc và vai trò gia đình, cũng như gia tăng cam kết tình cảm với tổ chức. Những nhân viên có trí tuệ cảm xúc cao không chỉ xử lý các mâu thuẫn hiệu quả hơn mà còn giảm thiểu tác động của căng thẳng và xung đột vai trò lên sức khỏe tâm lý của họ (Sharma & cộng sự, 2016; Wittmer & cộng sự, 2023), từ đó xây dựng mối quan hệ gắn bó hơn với tổ chức (Al-Oweidat & cộng sự, 2023). Bên cạnh đó, xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình có ảnh hưởng tiêu cực đến cam kết tình cảm với tổ chức (Panda & cộng sự, 2022). Trong mối quan hệ này, cảm nhận về sự

hỗ trợ của tổ chức có thể giảm bớt tác động tiêu cực trên bằng cách cung cấp các nguồn lực cần thiết, qua đó tăng cường sự gắn kết của nhân viên (Casper & cộng sự, 2002; Kim & cộng sự, 2016; Tayfur Ekmekci & cộng sự, 2021). Trong bối cảnh văn hoá xã hội Việt Nam, với đặc trưng là chủ nghĩa tập thể và trách nhiệm gia đình, mối quan hệ giữa công việc và gia đình cũng chịu những ảnh hưởng đáng kể (Hsiao, 2022). Vì vậy, cần làm rõ về khía cạnh này để phản ánh thực tiễn tại Việt Nam một cách toàn diện hơn.

Tuy nhiên, vẫn tồn tại những khoảng trống nghiên cứu quan trọng. Thứ nhất, vai trò trung gian của xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình trong mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc và cam kết tình cảm với tổ chức vẫn chưa được nghiên cứu kỹ lưỡng. Việc khai thác khía cạnh này sẽ làm rõ ảnh hưởng gián tiếp của trí tuệ cảm xúc thông qua giảm thiểu xung đột vai trò. Thứ hai, rất ít nghiên cứu tập trung vào vai trò điều tiết của cảm nhận về sự hỗ trợ của tổ chức đến mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc, xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình và sự cam kết với tổ chức. Cuối cùng, các công bố hiện tại chưa xây dựng mô hình toàn diện tích hợp các yếu tố trên trong bối cảnh Việt Nam.

Do đó, nghiên cứu này hướng đến phát triển một mô hình tác động tích hợp giữa trí tuệ cảm xúc, xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình, cảm nhận về sự hỗ trợ của tổ chức và cam kết tình cảm với tổ chức tại Việt Nam. Nghiên cứu kỳ vọng làm sáng tỏ cách các yếu tố này tương tác, từ đó đóng góp vào cơ sở lý thuyết và cung cấp hàm ý thực tiễn giúp tổ chức xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ, nâng cao sự gắn bó của nhân viên.

Cấu trúc bài viết gồm 6 phần. Sau phần giới thiệu, phần 2 trình bày cơ sở lý thuyết, giả thuyết và mô hình nghiên cứu. Tiếp đó, phần 3 mô tả phương pháp nghiên cứu. Phần 4 phân tích các kết quả nghiên cứu. Phần 5 thảo luận và đưa ra hàm ý quản trị. Cuối cùng, phần 6 đưa ra kết luận.

2. Cơ sở lý thuyết, giả thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1 Lý thuyết lan tỏa

Theo lý thuyết lan tỏa, cảm xúc và thái độ có thể truyền giữa các không gian sống khác nhau theo cả hướng tích cực và tiêu cực (Staines, 1980). Tương ứng, sự lan tỏa công việc - gia đình cũng được chia thành hai nhóm tiêu cực và tích cực (Sirgy & cộng sự, 2020). Suhartini & cộng sự (2023) nói rằng sự quá tải, xung đột và mơ hồ về vai trò có thể làm tăng sự lan tỏa tiêu cực công việc - gia đình. Khi nhân viên “choáng ngợp” với trách nhiệm công việc, họ có thể cần giúp đỡ để hoàn thành vai trò trong gia đình (Dodanwala & cộng sự, 2022). Ngoài ra, nhân viên không chắc chắn về vai trò của mình tại nơi làm việc có thể gây ra căng thẳng và lo lắng, do đó ảnh hưởng đến cuộc sống gia đình và dẫn đến xung đột vai trò (Farika & cộng sự, 2021). Xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình là một hình thức xung

đột vai trò kép, trong đó áp lực vai trò trong công việc và gia đình không phù hợp (Breyer & Bluemke, 2016; Isa & Indrayat, 2023). Xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình là một xung đột giữa các vai trò xảy ra khi năng lượng, thời gian cống hiến và căng thẳng trải qua tại nơi làm việc khiến nhân viên cảm thấy khó khăn để hoàn thành nghĩa vụ vai trò của họ trong gia đình (Gunaprasida & Wibowo, 2019).

2.2 Lý thuyết bảo tồn nguồn lực

Lý thuyết bảo tồn nguồn lực của Hobfoll (1989) đề cập cách cá nhân thu thập và duy trì nguồn lực để đối phó với căng thẳng, bao gồm mục tiêu, điều kiện, đặc điểm và năng lượng của cá nhân đó. Các nguồn lực này bao gồm: sức khỏe, hạnh phúc, gia đình, lòng tự trọng và ý thức về mục đích và ý nghĩa trong cuộc sống (Hobfoll & cộng sự, 2017). Theo đó, ba tình huống sau có thể dẫn đến căng thẳng: khi nguồn lực bị đe dọa mất đi, thực sự bị mất hoặc khi không có sự gia tăng nguồn lực sau khi đã đầu tư nguồn lực đáng kể (Westman & cộng sự, 2012). Cụ thể, các nguồn lực tâm lý, bao gồm trí tuệ cảm xúc, đã bị khai thác để có thể cân bằng lại khi gặp xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình (Sharma & cộng sự, 2016). Trí tuệ cảm xúc có thể hiểu là khả năng nhận thức, thấu hiểu, tạo ra và điều chỉnh cảm xúc để tạo động lực phát triển cảm xúc và tư duy (Chaouali & cộng sự, 2020). Ganesh & Ganesh (2023) chỉ ra rằng, trí tuệ cảm xúc có khả năng giảm bớt xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình. Từ đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H1: Trí tuệ cảm xúc làm giảm xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình.

Trong bối cảnh xung đột trong tổ chức, cụ thể là xung đột vai trò công việc - gia đình, Bodtker & Katz Jameson (2001) đã chỉ ra rằng xung đột thường bị chi phối bởi cảm xúc và dễ dàng bị kích hoạt giữa các nhân viên. Những nhân viên có trí tuệ cảm xúc cao sử dụng năng lực này để xử lý bất đồng, đưa ra giải pháp thông qua thảo luận cởi mở và ngoại giao (Winardi & cộng sự, 2022). Jenna (2021) chỉ ra rằng sự đồng cảm, một khía cạnh của trí tuệ cảm xúc, có tác động tích cực đến cam kết tình cảm với tổ chức. Trước các mối đe dọa đối với nguồn lực cho gia đình hay công việc, tùy vào trí tuệ cảm xúc cao hay thấp mà nhân viên sẽ có sự phân bổ nguồn lực khác nhau (Jabeen & cộng sự, 2022). Đồng thời, xung đột công việc - gia đình làm tăng sự không hài lòng với công việc và tổ chức (Dodanwala & cộng sự, 2022), giảm cam kết về tình cảm với tổ chức. Do đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H2: Trí tuệ cảm xúc có vai trò điều tiết tích cực trong mối quan hệ giữa xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình và cam kết tình cảm với tổ chức.

2.3 Lý thuyết vai trò

Lý thuyết vai trò tập trung khám phá tác động của vai trò cá nhân trong xã hội và tổ chức đến hành vi, nhận thức và cảm xúc của họ (Biddle, 2013). Lý thuyết khẳng

định rằng các cá nhân sẽ liên tục chuyển đổi các vai trò khác nhau trong xã hội, với mỗi môi trường khác nhau (Wang, 2024).

Dựa trên lý thuyết, các nghiên cứu đi trước cho rằng xung đột vai trò công việc và gia đình có thể gia tăng khi có sự mơ hồ trong việc xác định ranh giới giữa các vai trò. Tức là, nếu gặp phải căng thẳng do sự “chồng chéo” vai trò, động lực và sự hài lòng trong công việc của nhân viên có thể mất đi, buộc họ phải nỗ lực nhiều hơn để đáp ứng vai trò này (Zakheim & cộng sự, 2022). Lý thuyết vai trò cho rằng áp lực và căng thẳng xảy ra khi nhân viên bị chồng chéo trong việc đảm bảo cả hai vai trò gia đình và vai trò công việc, tức là nếu hoàn thành trách nhiệm của một vai trò sẽ khiến việc hoàn thành trách nhiệm của vai trò khác trở nên khó khăn (Anglin & cộng sự, 2022; Zulkiflee & cộng sự, 2024). Điều này tạo tâm lý tiêu cực đối với công việc, cuối cùng khiến cho hiệu quả công việc giảm sút (Xia & cộng sự, 2018). Vì vậy, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H3: Xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình làm giảm cam kết tình cảm với tổ chức.

2.4 Cam kết tình cảm với tổ chức

Cam kết tình cảm với tổ chức được định nghĩa là “cảm giác tích cực về sự đồng nhất, tham gia và gắn bó tình cảm với tổ chức làm việc” (Allen & Meyer, 1996, tr.253; Navarro & cộng sự, 2018). Meyer & cộng sự (1993) lập luận rằng những nhân viên có mức độ cam kết tình cảm cao sẽ gắn bó với tổ chức trong thời gian dài hơn.

Bayu & cộng sự (2023) chỉ ra rằng có một mối quan hệ tích cực và quan trọng giữa trí tuệ cảm xúc và cam kết tình cảm. Một người có trí tuệ cảm xúc cao có khả năng hiểu và nhận diện cảm xúc của họ, kiểm soát căng thẳng và tiêu cực, từ đó cải thiện mối quan hệ với đồng nghiệp và tăng cường cam kết với tổ chức. Đồng thời, Prasad & cộng sự (2024) lập luận rằng trí tuệ cảm xúc nâng cao sức khỏe tâm lý và hiệu suất của nhân viên, mà vốn tâm lý lại liên quan chặt chẽ đến cam kết tình cảm với tổ chức (Huang & cộng sự, 2021). Từ đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H4: Trí tuệ cảm xúc làm tăng cam kết tình cảm với tổ chức.

2.5 Vai trò điều tiết của cảm nhận về sự hỗ trợ của tổ chức

Cảm nhận về sự hỗ trợ của tổ chức đề cập đến mức độ mà nhân viên nhận thấy tổ chức quan tâm đến hạnh phúc, công nhận nỗ lực và hỗ trợ các nhu cầu xã hội - tình cảm của họ (Kim & cộng sự, 2022).

Cảm nhận về sự hỗ trợ của tổ chức qua việc cung cấp nguồn lực về vật chất và cảm xúc bên ngoài môi trường làm việc giúp giảm thiểu xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình và kiệt sức trong công việc (Gurbuz & cộng sự, 2013). Koomson

(2022) nhận định rằng cảm nhận về sự hỗ trợ của tổ chức tác động đến năng suất và hạnh phúc của nhân viên bằng cách thúc đẩy tinh thần nhóm tại nơi làm việc. Trái lại, nhân viên ít cảm nhận được sự hỗ trợ từ tổ chức có thể dẫn đến sự cạn kiệt các nguồn lực cảm xúc. Khi các nguồn lực bị mất không được đền bù, nhân viên sẽ giảm hành vi tương ứng để giảm sự mất mát thêm các nguồn lực (Hobfoll, 2001). Do đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H5a: Cảm nhận về sự hỗ trợ của tổ chức có vai trò điều tiết tích cực trong mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc và xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình.

Cảm nhận về sự hỗ trợ của tổ chức có vai trò “đệm” - làm suy yếu tác động của xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình đối với kết quả công việc (Witt & Carlson, 2006). Theo Crain & Stevens (2018), nếu nhân viên có thể cảm nhận sự hỗ trợ của tổ chức, họ sẽ được bổ sung nguồn lực công việc và giảm bớt sự cạn kiệt nguồn lực do gia đình gây ra. Từ đó, xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình được giảm bớt. Ekmekci & cộng sự (2021) phát hiện ra rằng cảm nhận về sự hỗ trợ của tổ chức đã điều tiết mối liên hệ giữa khối lượng công việc, sự can thiệp của công việc - gia đình và cam kết tình cảm sao cho mối liên hệ này mạnh hơn ở mức độ hỗ trợ của tổ chức cao. Do đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

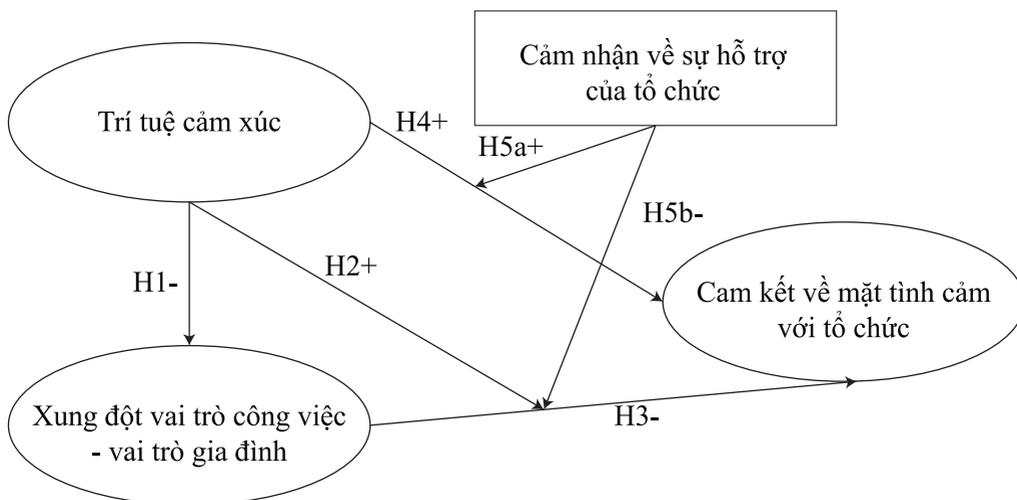
H5b: Cảm nhận về sự hỗ trợ của tổ chức có vai trò điều tiết tiêu cực trong mối quan hệ giữa xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình và cam kết tình cảm với tổ chức.

2.6 Vai trò trung gian của xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình trong mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc và cam kết tình cảm với tổ chức

Trí tuệ cảm xúc ảnh hưởng tiêu cực đến xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình (Ganesh & Ganesh, 2023) và ảnh hưởng tích cực đến cam kết tình cảm với tổ chức (Al-Oweidat & cộng sự, 2023). Cụ thể, nhân viên có trí tuệ cảm xúc cao có cách tiếp nhận và giải quyết cảm xúc tiêu cực để có những cảm xúc tích cực hơn (Chaouali & cộng sự, 2020), thông qua tình huống trung gian là xung đột công việc và gia đình (Panorama & Melhem, 2011). Đồng thời, xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình cũng ảnh hưởng tiêu cực đến cam kết tình cảm với tổ chức (Memili & cộng sự, 2013). Khi bị thiếu nguồn lực dành cho gia đình do xung đột vai trò, nhân viên có thể gặp áp lực dẫn đến bất mãn với công việc (Vickovic & Morrow, 2020; Kunkcu & cộng sự, 2024). Do đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H6: Xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc và cam kết tình cảm với tổ chức.

Từ những phân tích ở trên, mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1 Phương pháp xây dựng thang đo

Mô hình nghiên cứu gồm 4 khái niệm là trí tuệ cảm xúc (EI), xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình (FC), cảm nhận về sự hỗ trợ của tổ chức (POS), cam kết tình cảm với tổ chức (AOC). Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 mức độ từ 1 - Hoàn toàn không đồng ý đến 5 - Hoàn toàn đồng ý để đo lường. Các câu hỏi được tham khảo từ nhiều nghiên cứu đi trước và được dịch ngược để giảm thiểu tối đa vấn đề dịch thuật. Bảng hỏi sơ bộ cũng được các chuyên gia quản trị nhân sự góp ý về cách truyền đạt và nội dung, sau đó kiểm tra thử nghiệm với một mẫu ngẫu nhiên 50 nhân viên. Trước khi tiến hành phân tích, các mệnh đề diễn tả theo hướng ngược được đổi điểm.

EI là cấu trúc bậc 2 đo bởi 16 biến quan sát, kế thừa từ nghiên cứu của Wong & Law (2002) gồm 4 khía cạnh, lần lượt là tự đánh giá cảm xúc (SEA), đánh giá cảm xúc của người khác (OEA), sử dụng cảm xúc (UOE) và điều chỉnh cảm xúc (ROE). AOC đo bằng 8 biến quan sát, theo thang đo phát triển bởi Allen & Meyer (1990). POS đo bởi 8 biến quan sát, rút gọn từ thang đo 36 mục của Eisenberger & cộng sự (1986). Worley & cộng sự (2009) đánh giá thang đo 8 mục hiệu quả hơn so với thang đo gốc. FC là một biến cấu trúc bậc 2, gồm 2 khía cạnh là xung đột vai trò công việc - gia đình (WFC) và xung đột vai trò gia đình - công việc (FWC). Mỗi khía cạnh gồm 5 biến quan sát, kế thừa Netemeyer & cộng sự (1996).

3.2 Phương pháp thu thập số liệu

Dữ liệu khảo sát được lựa chọn theo phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên, thu thập trực tiếp tại các doanh nghiệp đa quốc gia, đa văn hoá, doanh nghiệp nước ngoài

tại địa bàn Thành phố Hà Nội. Với các doanh nghiệp tại các tỉnh, thành khác, phiếu khảo sát được gửi trực tuyến thông qua các cấp quản lý, nhân viên, bộ phận nhân sự. Đối tượng khảo sát chủ yếu là nhóm lao động trẻ đang làm việc tại các doanh nghiệp đa văn hoá tại Việt Nam. Sau 6 tháng điều tra, từ 11/6/2024 đến 13/10/2024, khảo sát nhận về 580 phản hồi. Sau khi loại bỏ các phản hồi không hợp lệ, 542 phiếu trả lời được đưa vào phân tích. Đây là kích thước mẫu đáp ứng tiêu chuẩn cỡ mẫu cho mô hình cấu trúc tuyến tính SEM (Hair & cộng sự, 2014).

3.3 Phương pháp phân tích số liệu

Để kiểm định mô hình đề xuất, nghiên cứu tiến hành thống kê mô tả mẫu dữ liệu, kiểm định độ tin cậy của thang đo thông qua phân tích nhân tố khám phá (EFA). Phân tích CFA được thực hiện bằng AMOS để kiểm tra độ phù hợp của mô hình. Các giả thuyết nghiên cứu được kiểm định thông qua mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần PLS-SEM bằng SmartPLS. PLS-SEM được coi là phù hợp cho nghiên cứu này vì nó có thể đưa ra giải pháp với kích thước mẫu nhỏ khi mô hình bao gồm số lượng lớn các cấu trúc và biến quan sát (Hair & cộng sự, 2019). Mô hình này cũng có sức mạnh thống kê cao đặc biệt hữu ích đối với nghiên cứu khám phá như nghiên cứu này (Sarstedt & cộng sự, 2016).

4. Kết quả nghiên cứu

4.1 Thống kê mô tả mẫu

Trong số 542 phản hồi hợp lệ, phần lớn mẫu khảo sát ở độ tuổi 25 - dưới 33 (chiếm 40,4%), tiếp theo là 18 - dưới 25 tuổi (chiếm 33,76%). Từ độ tuổi 33 - dưới 40, 40 - dưới 50 và 50 tuổi trở lên là những nhóm chiếm tỷ lệ nhỏ với 15,87%; 8,30% và 2,03%. Theo Báo cáo của McKinsey 2023, 85% sinh viên mới tốt nghiệp ở Châu Á có kỹ năng công nghệ tốt, khiến họ trở thành tài sản quý giá cho các công ty muốn nâng cao năng lực số, đặc biệt là doanh nghiệp nước ngoài. Cơ hội việc làm cũng chủ yếu tập trung vào nhóm 18 - 25 tuổi với 41%, nhóm 26-35 tuổi với 35%, còn nhóm từ 35 tuổi trở lên là 24%. Matthews & cộng sự (2010) cho thấy những người trong độ tuổi 18 - 25 có sự hỗ trợ từ xã hội thấp nhất do có mối quan hệ xã hội hẹp nhất, dẫn đến xung đột vai trò có xu hướng cao hơn trong nhóm tuổi này. Bên cạnh đó, những người lao động từ 25 - dưới 33 tuổi thường trải qua mức độ xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình cao nhất do đây là giai đoạn họ bắt đầu xây dựng gia đình, đồng cố gắng định hình bản thân trong vai trò công việc (Huffman & cộng sự, 2013). Cơ cấu giới tính không có sự khác biệt đáng kể với 54,06% câu trả lời là nữ. Về trình độ học vấn, đa phần người khảo sát đã tốt nghiệp đại học/cao đẳng với 40,41%. Theo sau là sinh viên đại học/cao đẳng (24,78%). Người có trình độ sau đại học và tốt nghiệp THPT chiếm tỷ lệ nhỏ hơn, lần lượt là 18,62% và 16,19%. Về tình trạng hôn nhân, 69,37% người khảo sát chưa kết hôn. 287 người khảo sát làm việc ở tổ chức hiện tại trong vòng 1-3 năm, chiếm 52,95%. Số câu trả

lời dưới 1 năm, 3 - dưới 6 năm, 6 - dưới 10 năm và 10 năm trở lên chiếm tỷ trọng tương đối nhỏ; cụ thể là 18,63%, 13,28%, 12,92% và 2,22%. Nguyên nhân cho tỷ lệ này có thể xuất phát từ xu hướng “nhảy việc” trong những năm gần đây. Theo Báo cáo Hướng dẫn lương tại Việt Nam của Adecco Việt Nam (2023), có tới 71% người lao động tại Việt Nam có ý định và chuẩn bị chuyển sang một công việc mới trong 12 tháng tiếp theo. Do đó, kết quả thu thập đủ tin cậy để đưa vào phân tích.

4.2 Đánh giá độ tin cậy các thang đo

Mô hình tiếp tục được phân tích nhân tố khám phá (EFA) nhằm đánh giá độ tin cậy các thang đo với phép trích PCA và phép quay Varimax. Kết quả cho thấy có 33,411% tổng phương sai được giải thích, điều này ngụ ý rằng tập dữ liệu không bị ảnh hưởng bởi sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias) (Fuller & cộng sự, 2016). Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo cho thấy các hệ số Cronbach's Alpha đạt yêu cầu (lớn hơn 0,7) (Hair & cộng sự, 2010). Kết quả tương quan biến - tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0,3 (Hair & cộng sự, 2021). Hệ số KMO thỏa mãn ($0,5 < KMO \leq 1$) với giá trị 0,940 và kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê với Chi-Square 17491,426; df là 1861 và p-value bằng 0,000 (Hair & cộng sự, 2021).

4.3 Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

4.3.1 Kiểm định độ phù hợp của mô hình

Tính đơn hướng

Tiến hành phân tích CFA thu được kết quả như sau: Chi-Square điều chỉnh bậc tự do (CMIN/df) bằng 1,453 (nhỏ hơn 3) được đánh giá tốt; chỉ số phù hợp so sánh (CFI) bằng 0,980 (lớn hơn 0,95) được đánh giá rất tốt; độ phù hợp của mô hình (GFI) bằng 0,913 (lớn hơn 0,90) tốt; sai số xấp xỉ bình phương trung bình gốc (RMSEA) bằng 0,029 (nhỏ hơn 0,03) được đánh giá rất tốt; chỉ số Tucker - Lewis (TLI) tốt (0,977 lớn hơn 0,90). Dựa trên tiêu chí đánh giá của Hair & cộng sự (2021), mô hình được đánh giá tốt và phù hợp. Các biến quan sát đều đáp ứng yêu cầu về tính đơn hướng.

Độ hội tụ và tính phân biệt

Bảng 2. Kiểm định độ hội tụ và tính phân biệt

Cronbach's Alpha	Rho_A	CR	AVE	HTMT			
				AOC	EI	FC	POS
AOC	0,935	0,936	0,946	0,867			
EI	0,888	0,889	0,923	0,749	0,388		
FC	0,867	0,870	0,938	0,883	0,359	0,699	
POS	0,918	0,961	0,931	0,629	0,110	0,055	0,036

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

Về độ hội tụ, hệ số tải và Cronbach's Alpha của các biến đều lớn hơn 0,7. Tất cả biến có AVE (phương sai trích trung bình) lớn hơn 0,5 và chỉ số HTMT nhỏ hơn 0,85. Ngoài ra, căn bậc hai AVE của các biến đều lớn hơn giá trị tuyệt đối hệ số tương quan với các biến khác trong mô hình. Do đó, các biến thoả mãn yêu cầu về tính phân biệt (Hair & cộng sự, 2021).

Kết quả phân tích mô hình SEM

Bảng 3. Kết quả phân tích mô hình PLS-SEM

Giả thuyết	Tác động	Hệ số tác động chuẩn hoá	Độ lệch chuẩn	t-value	p-value
H1	EI → FC	-0,615	0,026	23,456	***
H2	EI x FC → AOC	0,423	0,037	11,325	***
H3	FC → AOC	-0,211	0,055	3,814	***
H4	EI → AOC	0,278	0,054	5,170	***
H5a	POS x EI → AOC	0,356	0,064	5,557	***
H5b	POS x FC → AOC	-0,429	0,065	6,590	***

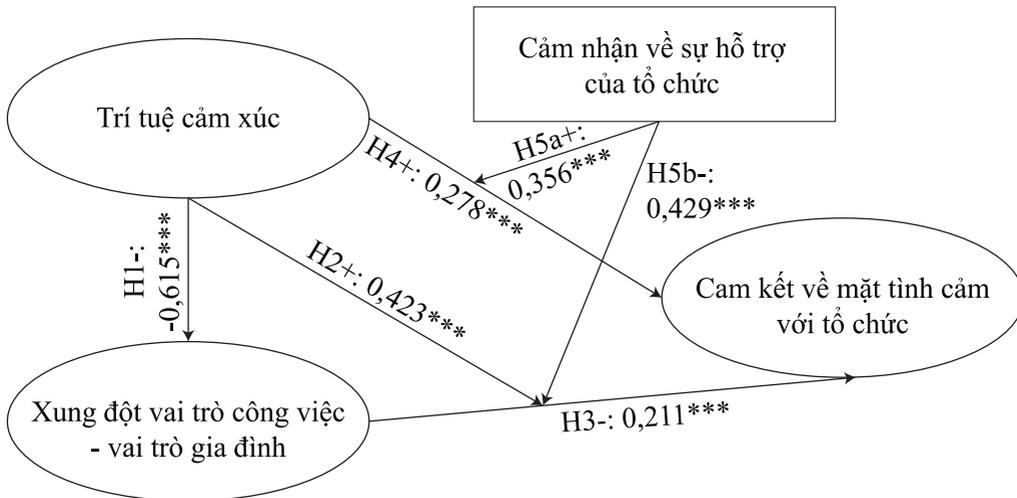
*Chú thích: ***, **, * biểu thị mức ý nghĩa tương ứng 1%, 5% và 10%.*

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

Kiểm định mô hình cho thấy mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc (EI) và xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình (FC) có ý nghĩa (p-value nhỏ hơn 0,01) với hệ số tác động -0,615. Giả thuyết H1 được chấp nhận. Mối quan hệ giữa FC và cam kết tình cảm với tổ chức (AOC) cũng có ý nghĩa (p-value nhỏ hơn 0,01) với hệ số -0,211. Chấp nhận Giả thuyết H3. Kết quả phân tích cho thấy FC có vai trò trung gian trong tác động từ EI đến AOC, khi cả ảnh hưởng gián tiếp và trực tiếp đều có ý nghĩa thống kê. Bên cạnh đó, hệ số f^2 nhỏ hơn 0,15 cho thấy tác động của các mối liên hệ giữa các nhân tố đều nhỏ (Cohen, 2013). Do đó, vai trò trung gian của FC trong mối quan hệ này được khẳng định, ủng hộ giả thuyết H6. Thêm vào đó, EI cũng có tác động thuận chiều tới AOC (p-value nhỏ hơn 0,01) với hệ số 0,278, ủng hộ giả thuyết H4.

4.3.2 Phân tích tác động điều tiết

Nghiên cứu phân tích tác động điều tiết của EI và cam nhận về sự hỗ trợ của tổ chức (POS) trong mối quan hệ giữa FC và AOC, cũng như POS trong mối quan hệ giữa EI và AOC qua phương pháp Bootstrapping 5000 mẫu. Kết quả thu được chỉ ra rằng hệ số của các đường dẫn đều có ý nghĩa thống kê với p-value nhỏ hơn 0,01.



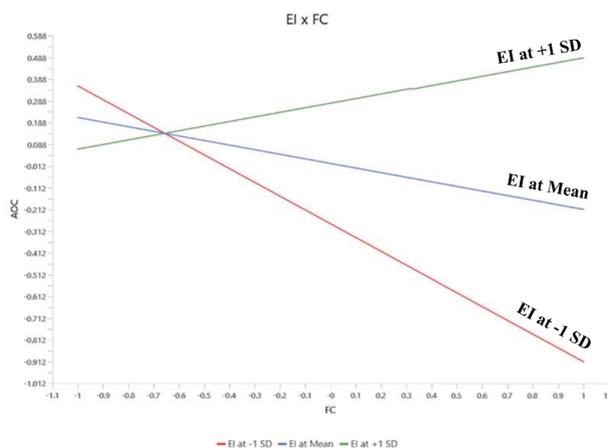
Hình 2. Kết quả kiểm định mô hình PLS-SEM

Chú thích: ***, **, * biểu thị mức ý nghĩa tương ứng 1%, 5% và 10%; Mũi tên liền thể hiện mối quan hệ mang tính đáng kể.

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

EI ảnh hưởng tích cực lên tác động của FC tới AOC, với hệ số tác động là 0,423; phù hợp với giả thuyết H2. Hệ số tác động của POS trong mối quan hệ giữa EI và AOC là 0,356. Giả thuyết H5a được chấp nhận. Tương tự, giả thuyết H5b được chấp nhận với hệ số -0,429. POS có tác động điều tiết tiêu cực trong mối quan hệ FC và AOC.

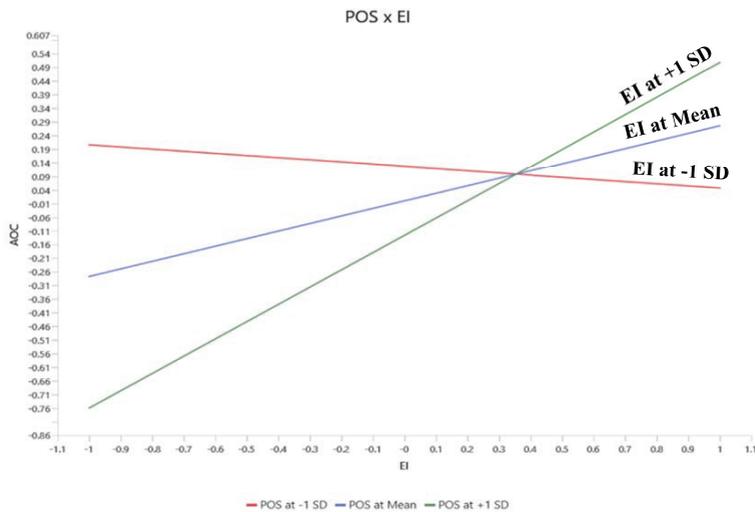
Tiếp theo, nghiên cứu thực hiện phân tích đường dốc đơn giản (Simple Slope Analysis) để khẳng định hơn về tác động điều tiết bằng việc tính toán lần lượt AOC và POS khi EI lớn hơn, bằng và nhỏ hơn 1 SD (độ lệch chuẩn).



Hình 3. Đường dốc đơn giản tác động điều tiết của EI trong mối quan hệ giữa FC và AOC

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

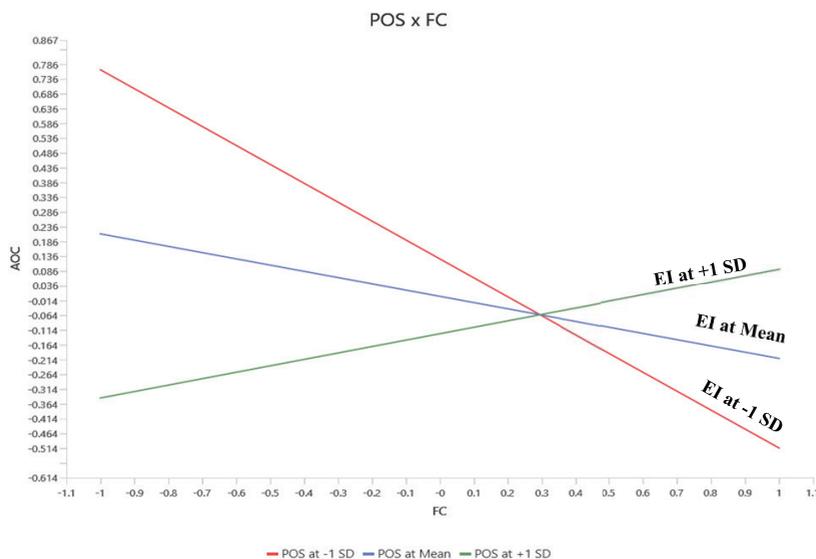
Kết quả phân tích cho thấy, khi EI tăng, tác động của FC lên AOC tăng, từ đó có thể kết luận rõ ràng hơn về vai trò điều tiết tích cực của EI trong mối quan hệ giữa FC và AOC.



Hình 4. Đường dốc đơn giản tác động điều tiết của POS trong mối quan hệ giữa EI và AOC

Nguồn: Phân tích của nhóm tác giả

Tác động của EI lên AOC cũng tăng khi POS tăng, củng cố hơn cho cơ chế điều tiết tích cực của POS trong mối quan hệ giữa EI và AOC.



Hình 5. Đường dốc đơn giản tác động điều tiết của POS trong mối quan hệ giữa FC và AOC

Nguồn: Phân tích của nhóm tác giả

Kết quả phân tích cũng chỉ ra tác động của FC lên AOC tăng khi POS tăng. Do đó, có thể củng cố thêm vai trò điều tiết tích cực của POS trong mối quan hệ giữa FC và AOC.

5. Thảo luận kết quả nghiên cứu và hàm ý quản trị

5.1 Thảo luận kết quả nghiên cứu

Thứ nhất, kết quả nghiên cứu khẳng định vai trò trung gian của xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình (FC) trong mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc (EI) và cam kết tình cảm với tổ chức (AOC). EI tác động tích cực đến AOC, trùng khớp với lý thuyết Abraham (2000) và Huang & cộng sự (2021) đưa ra, cho rằng trí tuệ cảm xúc càng cao thì cam kết tình cảm với tổ chức càng mạnh. EI cũng có tác động tiêu cực đến FC, ủng hộ cho lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Hobfoll, 1989) và lập luận của Panorama & Melhem (2011) cho rằng nhân viên có trí tuệ cảm xúc cao có thể ứng phó với căng thẳng và tránh xảy ra xung đột vai trò giữa gia đình và công việc. Bên cạnh đó, FC có tác động tiêu cực đến AOC, phù hợp với lý thuyết vai trò (Biddle, 2013), xung đột vai trò gia đình - công việc gây ra căng thẳng và giảm hài lòng với công việc, từ đó giảm cam kết tình cảm với tổ chức (Xia & cộng sự, 2018). Ngoài ra, kết quả cũng chứng minh vai trò trung gian của FC trong mối quan hệ giữa EI và AOC, phù hợp với lập luận rằng việc sử dụng trí tuệ cảm xúc trong ứng phó các sự kiện tiêu cực tác động đến cam kết tình cảm với tổ chức (Chaouali & cộng sự, 2020).

Thứ hai, EI có vai trò điều tiết trong mối quan hệ giữa FC và AOC. Kết quả nghiên cứu xác nhận lý thuyết vai trò cùng lập luận của Gao & cộng sự (2013) chỉ ra trí tuệ cảm xúc là công cụ điều tiết quan trọng trong mối quan hệ giữa xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình và cam kết tình cảm với tổ chức.

Cuối cùng, theo kết quả nghiên cứu, cảm nhận sự hỗ trợ của tổ chức (POS) có tác động điều tiết trong mối quan hệ EI, FC và AOC, cho thấy tính phù hợp của lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Hobfoll, 1989). Tương tự, vai trò điều tiết của POS trong mối quan hệ giữa EI và AOC cũng được chỉ ra, phù hợp với lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964).

5.2 Hàm ý quản trị

Từ kết quả thu được, nghiên cứu đề xuất một số hàm ý quản trị cho các tổ chức, cụ thể:

Thứ nhất, các tổ chức cần lồng ghép việc hỗ trợ đào tạo trí tuệ cảm xúc trong chiến lược quản trị nhân sự bằng cách tổ chức các chương trình huấn luyện kỹ năng quản lý cảm xúc, giao tiếp và xây dựng mối quan hệ tại nơi làm việc, giúp nhân viên giảm căng thẳng và xử lý xung đột hiệu quả hơn.

Thứ hai, để giải quyết xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình, tổ chức cần xây dựng môi trường công tác linh hoạt cho nhân viên, giúp nhân viên cân bằng công việc và đời sống cá nhân. Doanh nghiệp có thể áp dụng các chính sách làm việc từ xa, lịch làm việc linh hoạt, v.v, giúp giảm bớt áp lực từ vai trò gia đình.

Thứ ba, tổ chức cần thúc đẩy cảm nhận về sự hỗ trợ của tổ chức thông qua việc thiết lập các chính sách phúc lợi rõ ràng và minh bạch, tăng cường giao tiếp hai chiều giữa nhân viên và lãnh đạo, tổ chức các sự kiện nội bộ gắn kết, đồng thời có cơ chế ghi nhận cũng như khen thưởng đóng góp của nhân viên.

Thứ tư, tổ chức nên định kỳ thực hiện khảo sát nội bộ để đánh giá mức độ xung đột giữa các vai trò, trí tuệ cảm xúc cũng như cảm nhận về sự hỗ trợ của tổ chức, căn cứ vào đó điều chỉnh các chính sách, nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu của nhân viên và nâng cao hiệu quả hoạt động.

6. Kết luận

Nghiên cứu đã làm rõ vai trò quan trọng của trí tuệ cảm xúc, xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình và cảm nhận về sự hỗ trợ của tổ chức trong việc gia tăng cam kết tình cảm của nhân viên đối với tổ chức tại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu không chỉ củng cố lý thuyết lan tỏa (Staines, 1980), lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Hobfoll, 1989) và lý thuyết vai trò, mà còn xây dựng thành công mô hình phân tích mới, lý giải vai trò trung gian của xung đột vai trò công việc - vai trò gia đình và vai trò điều tiết của cảm nhận về sự hỗ trợ của tổ chức trong các mối quan hệ được nghiên cứu. Qua đó, nghiên cứu mang đến góc nhìn thực tiễn về cảm nhận của nhân viên, đồng thời đưa ra các khuyến nghị giúp doanh nghiệp giảm thiểu cảm xúc tiêu cực cho nhân viên, cải thiện năng suất và tăng khả năng giữ chân lao động.

Tuy nhiên, nghiên cứu còn tồn tại một số hạn chế nhất định. Thứ nhất, việc thu thập dữ liệu theo phương pháp cắt ngang có thể làm giảm sự phong phú và tính chặt chẽ so với nghiên cứu theo chiều dọc (Kim, 2021). Nghiên cứu cũng chỉ giới hạn trong dữ liệu trực tuyến, với kích thước mẫu tương đối nhỏ (542 mẫu) và khách thể phần lớn là người lao động Việt Nam. Các nghiên cứu tương lai có thể tăng kích thước mẫu và mở rộng phạm vi khảo sát để kiểm tra tính đồng nhất và tăng tính đại diện cho kết quả nghiên cứu. Thứ hai, với sự tham gia của người lao động từ nhiều ngành nghề khác nhau, nghiên cứu chưa thể phân tích đặc thù từng lĩnh vực. Các nghiên cứu tương lai nên thu thập dữ liệu theo từng ngành để xem xét sự khác biệt. Đặc biệt, do ảnh hưởng từ Covid-19, xu hướng làm việc từ xa đã tăng lên (Donnelly & Johns, 2021; Adekoya & cộng sự, 2022), giúp nhân viên cân bằng hơn giữa công việc và cuộc sống gia đình, nên sự hài lòng của họ tăng lên và có xu hướng gắn kết tình cảm với tổ chức hơn (Alshibly & Alzubi, 2022). Tuy nhiên, xu hướng này không có ảnh hưởng giống nhau đến tất cả người lao động bởi một số ngành nghề như bác sĩ, y tá,... không thể làm việc từ xa. Vì vậy, việc phân tích những khác biệt này sẽ mang lại cái nhìn toàn diện hơn.

Tài liệu tham khảo

- Abraham, R. (2000), "The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence-outcome relationships", *The Journal of Psychology*, Vol. 134 No. 2, pp. 169-184.
- Adecco Việt Nam (2023), *Báo cáo Hướng dẫn lương tại thị trường Việt Nam năm 2023*, Adecco Việt Nam.
- Adekoya, O.D., Adisa, T.A. & Aiyenitaju, O. (2022), "Going Forward: Remote Working in the Post-COVID-19 Era", *Employee Relations*, Vol. 44 No. 6, 0161.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63 No. 1, pp. 1-18.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49 No. 3, pp. 252-276.
- Al-Oweidat, I., Shosha, G.A., Baker, T.A. & Nashwan, A.J. (2023), "The relationship between emotional intelligence and organizational commitment among nurses working in governmental hospitals in Jordan", *BMC Nursing*, Vol. 22 No. 1, 195.
- Alshibly, H.H. & Alzubi, K.N. (2022), "Unlock the black box of remote e-working effectiveness and e-HRM practices effect on organizational commitment", *Cogent Business & Management*, Vol. 9 No. 1, 2153546.
- Bayu, D., Susita, D. & Parimita, W. (2023), "The Effect of Emotional Intelligence and Work Environment On Affective Commitment and Job Satisfaction as Intervening Variables in State Elementary School 1 In Kemayoran District, Central Jakarta", *International Journal of Business and Social Science Research*, Vol. 4 No. 1, pp. 6-17.
- Biddle, B.J. (2013), *Role Theory: Expectations, Identities, and Behaviors*, Academic Press.
- Blau, P.M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley & Sons, Inc.
- Bodtker, A.M. & Katz Jameson, J. (2001), "Emotion in conflict formation and its transformation: application to organizational conflict management", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 259-275.
- Breyer, B. & Bluemke, M. (2016), *Work-Family Conflict Scale (ISSP)*, ZIS - The Collection Items and Scales for the Social Sciences.
- Brunetto, Y., Teo, S.T.T., Shacklock, K. & Farr-Wharton, R. (2012), "Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: Explaining organisational commitment and turnover intentions in policing", *Human Resource Management Journal*, Vol. 22 No. 4, pp. 428-441.
- Casper, W.J., Martin, J.A., Buffardi, L.C. & Erdwins, C.J. (2002), "Work—Family conflict, perceived organizational support, and organizational commitment among employed mothers", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 7 No. 2, pp. 99-108.
- Chaouali, W., Souiden, N. & Ringle, C.M. (2020), "Elderly customers' reactions to service failures: the role of future time perspective, wisdom and emotional intelligence", *Journal of Services Marketing*, Vol. 35 No. 1, pp. 65-77.
- Cohen, J. (2013), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.)*, Routledge.

- Crain, T.L. & Stevens, S.C. (2018), “Family-supportive supervisor behaviors: a review and recommendations for research and practice”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 39 No. 7, pp. 869-888.
- Dodanwala, T.C., Santoso, D.S. & Shrestha, P. (2022), “The mediating role of work–family conflict on role overload and job stress linkage”, *Built Environment Project and Asset Management*, Vol. 12 No. 6, pp. 924-939.
- Donnelly, R. & Johns, J. (2021), “Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: an integrated framework for theory and practice”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 32 No. 1, pp. 84-105.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986), “Perceived organizational support”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 No. 3, pp. 500-507.
- farika, n., indrianti, t. & pribadi, j.d. (2021), “The effect of work demand, role conflict, and role ambiguity on work-family conflict (Impact of work from home due to the Covid-19 pandemic)”, *Journal of Family Sciences*, Vol. 5 No. 2, pp. 92-102.
- Fuller, C.M., Simmering, M.J., Atinc, G., Atinc, Y. & Babin, B.J. (2016), “Common methods variance detection in business research”, *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 8, pp. 3192-3198.
- Ganesh, M.P. & Ganesh, S. (2023), “Using emotional intelligence and personal coping strategies to achieve work family balance in frontline hotel employees”, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 22 No. 2, pp. 296-319.
- Gao, Y., Shi, J., Niu, Q. & Wang, L. (2013), “Work-Family Conflict and Job Satisfaction: Emotional Intelligence as a Moderator”, *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, Vol. 29 No. 3, pp. 222-228.
- Gunaprasida, N. & Wibowo, A. (2019), “The effect of work-family conflict and flexible work arrangement on turnover intention: Do female and male employees differ?”, *Journal Siasat Bisnis*, Vol. 23 No. 1, pp. 27-36.
- Guo, Y. & Li, X. (2023), “Work-family conflict, organisational commitment and turnover intention in Chinese preschool teachers: a comparison of mediation models”, *Journal of Education for Teaching*, Vol. 49 No. 4, pp. 695-710.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M., Danks, N.P. & Ray, S. (2021), “An Introduction to Structural Equation Modeling”, In J.F. Hair Jr., G.T.M. Hult, C.M. Ringle, M. Sarstedt, N.P. Danks & S. Ray (Eds.), *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook (pp. 1-29)*, Springer International Publishing.
- Hobfoll, S.E. (1989), “Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress”, *American Psychologist*, Vol. 44 No. 3, pp. 513-524.
- Hobfoll, S.E., Halbesleben, J., Neveu, J.P. & Westman, M. (2017), “Conservation of resources in the organizational context: the reality of resources and their consequences”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 4, pp. 103-127.
- Hsiao, H. (2022), “A cross-cultural study of organizational work–family initiatives, work demands and conflict, and job-related outcomes among working parents across 24 countries”, *Cross-Cultural Research*, Vol. 56 No. 2-3, pp. 268-300.

- Huang, N., Qiu, S., Yang, S. & Deng, R. (2021), “Ethical leadership and organizational citizenship behavior: Mediation of trust and psychological well-being”, *Psychology Research and Behavior Management*, Vol. 14, pp. 655-664.
- Huffman, A., Culbertson, S.S., Henning, J.B. & Goh, A. (2013), “Work-family conflict across the lifespan”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28 No. 7/8, pp. 761-780.
- Isa, M. & Indrayati, N. (2023), “The role of work–life balance as mediation of the effect of work–family conflict on employee performance”, *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, 1910.
- Jenna, B.C. (2021), *Creating Committed Employees: Empathy’s Effects on Affective Organizational Commitment in Relation to Work-Life Balance*, ProQuest.
- Kim, K.Y., Eisenberger, R. & Baik, K. (2016), “Perceived organizational support and affective organizational commitment: moderating influence of perceived organizational competence”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 37 No. 4, pp. 558-583.
- Kim, K.Y., Eisenberger, R., Takeuchi, R. & Baik, K. (2022), “Organizational-level perceived support enhances organizational profitability”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 107 No. 12, pp. 2176-2196.
- Kim, S. (2021), “Cross-sectional and longitudinal studies”, In D. Gu & M.E. Dupre (Eds.), *Encyclopedia of Gerontology and Population Aging* (pp. 1251-1255), Springer International Publishing.
- Kunkcu, H., Koc, K. & Gurgun, A.P. (2024), “Work–family conflict and high-quality relationships in construction project management: the effect of job and life satisfaction”, *Engineering, Construction and Architectural Management*, ahead-of-print
- Le, H., Newman, A., Menzies, J., Zheng, C. & Fermelis, J. (2020), “Work–life balance in Asia: a systematic review”, *Human Resource Management Review*, Vol. 30 No. 4, 100766.
- Memili, E., Zellweger, T.M. & Fang, H.C. (2013), “The determinants of family owner-managers’ affective organizational commitment”, *Family Relations*, Vol. 62 No. 3, pp. 443-456.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993), “Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 No. 4, pp. 538-551.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S. & McMurrian, R. (1996), “Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81 No. 4, pp. 400-410.
- Nguyen, V.Q., Nguyen, N.H. & Phan, U.T. (2023), “Unveiling the dynamics of motivation, work-life balance, and work engagement among Vietnamese employees in multinational corporations”, *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 21 No. 3, pp. 629-641.
- Panorama, M. & Melhem, M. (2011), “Relationship between Emotional Intelligence and Work-Family Conflict of University Staff in Indonesia”, *Proceeding of the International Conference on Social Science, Economics and Art 2011*, pp. 272-277.

- Prasad, K.D.V., Singh, S., Srinivas, V., Vaidya, R. & Dave, K.K. (2024), “Nexus between organizational citizenship behavior and psychological wellbeing: emotional intelligence as a pathway”, *Frontiers in Psychology*, Vol. 15, 1389253.
- Sarstedt, M., Hair, J.F., Ringle, C.M., Thiele, K.O. & Gudergan, S.P. (2016), “Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies!”, *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 10, pp. 3998-4010.
- Sharma, J., Dhar, R.L. & Tyagi, A. (2016), “Stress as a mediator between work–family conflict and psychological health among the nursing staff: moderating role of emotional intelligence”, *Applied Nursing Research*, Vol. 30, pp. 268-275.
- Sirgy, M.J., Lee, D.J., Park, S., Joshanloo, M. & Kim, M. (2020), “Work–family spillover and subjective well-being: the moderating role of coping strategies”, *Journal of Happiness Studies*, Vol. 21 No. 8, pp. 2909-2929.
- Staines, G.L. (1980), “Spillover versus compensation: a review of the literature on the relationship between work and nonwork”, *Human Relations*, Vol. 33 No. 2, pp. 111-129.
- Suhartini, E., Mapparenta, N. & Suriyanti, M. (2023), “Investigations of work-life balance and stress for working women in the Indonesian banking sector”, *Global Business Finance Review*, Vol. 28 No. 6, pp. 159-169.
- Tayfur Ekmekci, O., Xhako, D. & Metin Camgoz, S. (2021), “The buffering effect of perceived organizational support on the relationships among workload, work–family interference, and affective commitment: a study on nurses”, *Journal of Nursing Research*, Vol. 29 No. 2, e140.
- Vickovic, S.G. & Morrow, W.J. (2020), “Examining the influence of work–family conflict on job stress, job satisfaction, and organizational commitment among correctional officers”, *Criminal Justice Review*, Vol. 45 No. 1, pp. 5-25.
- Wang, Y. (2024), “Work-family conflict and balance strategies—an analysis based on the work-family resources model”, *Open Journal of Business and Management*, Vol. 12 No. 2, pp. 1228-1239.
- Westman, M., Hobfoll, S.E., Chen, S., Davidson, O.B. & Laski, S. (2012), “Organizational stress through the lens of conservation of resources (COR) theory”, In *Exploring Interpersonal Dynamics*, Vol. 4, pp. 167-220
- Winardi, M.A., Prentice, C. & Weaven, S. (2022), “Systematic literature review on emotional intelligence and conflict management”, *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, Vol. 32 No. 3, pp. 372-397.
- Witt, L.A. & Carlson, D.S. (2006), “The work-family interface and job performance: Moderating effects of conscientiousness and perceived organizational support”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 11 No. 4, pp. 343-357
- Wittmer, J.L.S., Cooper, J.T. & Buchanan, C.L. (2023), “Coaching to develop emotional intelligence and decrease work-family conflict: an application of the work-home resources model”, *Psychological Reports*, 00332941231183619.
- Wong, C.S. & Law, K.S. (2002), “The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 13 No. 3, pp. 243-274.

- Worley, J.A., Fuqua, D.R. & Hellman, C.M. (2009), “The survey of perceived organisational support: Which measure should we use?”, *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 35, No. 1, 754.
- Xia, N., Zhong, R., Wang, X. & Tiong, R. (2018), “Cross-domain negative effect of work-family conflict on project citizenship behavior: study on Chinese project managers”, *International Journal of Project Management*, Vol. 36 No. 3, pp. 512-524.
- Yang, X., Kong, X., Qian, M., Zhang, X., Li, L., Gao, S., Ning, L. & Yu, X. (2024), “The effect of work-family conflict on employee well-being among physicians: the mediating role of job satisfaction and work engagement”, *BMC Psychology*, Vol. 12, No. 1, 530.
- Zakhem, N.B., Farmanesh, P., Zargar, P. & Kassar, A. (2022), “Wellbeing during a pandemic: an empirical research examining autonomy, work-family conflict and informational support among SME employees”, *Frontiers in Psychology*, Vol. 13, 890265.
- Zhou, S. & Li, X. (2022), “Does Organizational Commitment Buffer the Relation between Work-to-family Conflict and Emotional Exhaustion in Chinese Preschool Teachers?”, *Early Education and Development*, Vol. 33 No. 7, pp. 1256-1269.